



L'organisation contre le management : le rôle de régulation du manager de proximité et ses empêchements

Lambert Lanoë

► To cite this version:

Lambert Lanoë. L'organisation contre le management : le rôle de régulation du manager de proximité et ses empêchements. Gestion et management. Université de Nantes, 2019. Français. <NNT : >. <tel-02262190v2>

HAL Id: tel-02262190

<https://hal.science/tel-02262190v2>

Submitted on 26 Apr 2021

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

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



HAL Authorization

THESE DE DOCTORAT DE

L'UNIVERSITE DE NANTES
COMUE UNIVERSITE BRETAGNE LOIRE

ECOLE DOCTORALE N° 597
Sciences Economiques et sciences De Gestion
Spécialité : « *Sciences de Gestion* »

Par

Lambert LANOË

L'organisation contre le management

Le rôle de régulation du manager de proximité et ses empêchements

Thèse présentée et soutenue à la salle des Actes de l'IAE de Nantes, le 11 juillet 2019

Unité de recherche : LEMNA

Thèse N° :

Composition du Jury :

Président du jury :

Amaury GRIMAND, Professeur, Université de Nantes

Rapporteurs :

Céline DESMARAIS, Professeure, Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion de Vaud

Maurice THEVENET, Professeur, Essec Business School

Examineurs :

Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ, Maître de Conférence - HDR, Université Paris-Est Créteil

Olivier MAGNAN, Chef du département performance et conditions de travail, DRH ERDF

Gérard MATENCIO, Directeur de la transformation et de la dynamique sociale, DRH ERDF

Directeur de thèse :

Mathieu DETCHESSAHAR, Professeur, Université de Nantes

Titre : L'organisation contre le management : le rôle de régulation du manager de proximité et ses empêchements

Mots clés : manager de proximité ; régulation ; empêchement

Résumé : Il y a une véritable contradiction dans nos organisations contemporaines sur le constat unanime de la dimension essentielle du rôle du manager de proximité dans l'entreprise, et le manque de connaissances portant sur le contenu de son travail. S'appuyant sur la reproduction de la méthodologie d'observation structurée mise en place par Mintzberg (1970), nous avons cherché à comprendre et à analyser ce qui constitue désormais le travail de cet encadrant, quels sont les empêchements potentiels à ce rôle, et quels sont les impacts potentiels en termes de performance et de santé au travail dans l'organisation ?

Title : The organization against the management : the role of regulation of the firstline manager and its impediments

Keywords : firstline manager ; regulation ; impediment

Abstract : There is a real contradiction in our contemporary organizations on the unanimous recognition of the essential dimension of the role of the firstline manager within companies, and the lack of knowledge about the content of his work. Based on the reproduction of the structured observation methodology implemented by Mintzberg (1970), we sought to understand and analyze what does presently contain the work of this manager, what are the potential impediments to this role, and what are the potential impacts in terms of performance and health work in the organization?

L'université de Nantes et Enedis n'entendent donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

L'élaboration d'une thèse peut de prime abord être perçue comme une expérience solitaire, où le chercheur « en herbe » se trouve seul face à une multitude d'ouvrages et d'articles à parcourir, seul face aux acteurs de l'organisation pour conduire ses entretiens, et seul face à son écran d'ordinateur lors de l'étape de rédaction. Mais il n'en est rien, ce travail de recherche est bel et bien le fruit d'une considérable aventure collective. C'est pourquoi l'exercice des remerciements, loin de constituer un passage imposé, représente l'opportunité d'exprimer toute ma reconnaissance à celles et à ceux qui m'ont donné à penser, accompagné, guidé... autrement dit, de remercier toutes les personnes m'ayant permis de surmonter les difficultés inhérentes à cette recherche, qui n'aurait pu aboutir sans leur aide et leur soutien, et qui ont contribué à rendre cette expérience particulièrement épanouissante.

Je tiens tout d'abord à remercier Mathieu Detchessahar pour son accompagnement tout au long de ce travail. Je le remercie pour sa confiance, ses encouragements, ses critiques, ainsi que pour le « pouvoir d'agir » dont j'ai pu bénéficier sous sa direction. Mais surtout, merci d'avoir éveillé en moi ce goût pour la recherche ainsi que pour la motivation qu'a insufflé chacune de nos discussions et qui laisseront une empreinte sur ma conception du travail de chercheur.

Je tiens bien évidemment à remercier Olivier Magnan, mon « pilote » tout au long de cette magnifique aventure humaine. Il convient notamment de saluer sa prise de risque pour avoir rendu possible cette expérience improbable d'intégrer un « doctorant-alternant-stagiaire » et passablement casse-pieds au sein des fonctions centrales d'ERDF. Je le remercie surtout pour son inépuisable patience et son soutien de chaque instant dans mes nombreuses périodes de doute, pour avoir été toujours là au moment nécessaire, pour avoir fait en sorte de m'accorder un accès aussi large que possible à un terrain terriblement passionnant, pour m'avoir fait bénéficier de toute sa connaissance de l'entreprise, de son réseau, et des informations en sa possession. J'espère que ce travail sera à la hauteur de son soutien. Et encore merci « chef » d'avoir suivi, interrogé, stimulé mon travail et plus encore, à travers nos nombreux échanges, ainsi que pour la franchise de tes remarques sans jamais avoir cherché à me les imposer.

Mes sincères remerciements vont à mes deux rapporteurs Céline Desmarais et Maurice Thévenet, pour avoir accepté de lire et de juger ce travail de thèse. Je remercie également Isabelle Vandangeon-Derumez pour avoir accepté de prendre part à ce jury et Amaury Grimand pour en assurer la présidence. C'est un honneur de vous avoir comme représentants de la communauté scientifique pour l'évaluation de mon travail.

Ma reconnaissance va bien sûr aux membres de la direction du dialogue social d'ERDF. Tout d'abord, Jean-Claude Siché, son directeur, pour m'en avoir ouvert les portes et pleinement intégré à son collectif, pour avoir animé les réunions de service les plus informatives auxquelles il m'a été donné de participer, pour m'avoir offert cette opportunité de terrain et réuni les meilleures conditions de recherche possibles. Je tiens à remercier tout particulièrement Jean-Louis Vanuxem, avec qui les innombrables discussions au cours du déjeuner, du café, et de nos ballades quotidiennes sur le parvis de la Défense ont non seulement éminemment contribué à ma compréhension de l'entreprise et du monde de l'énergie, mais ont également participé à une réflexion personnelle bien plus vaste dont je suis sorti grandi. Merci également à Abdellah Ennachat, mon voisin de bureau, pour son humour quotidien, et avec qui l'analyse du baromètre social prend d'emblée une dimension aussi amusante qu'exaltante ; et à Claire Colin, ma seconde voisine, dont la joie et la bonne humeur permanentes au service des acteurs médico-sociaux devaient venir compenser un cynisme trop présent au sein de notre bureau. Je remercie également Sylvain, Christine, et Sylvie pour l'accueil qu'ils m'ont réservé au sein de ce pôle et pour m'avoir toujours fait ressentir l'appartenance à un collectif de travail. Merci enfin à Mélanie, Frédérique, Valérie, Murielle, Nabil, Marie-Caroline, et Thibault qui ont largement contribué à faire de mon séjour au sein des fonctions centrales du « distributeur » une très belle expérience de vie.

Je tiens également à témoigner toute ma gratitude à l'ensemble des enquêtés que j'ai pu rencontrer chez ERDF durant mon tour de France du réseau, les nombreuses personnes qui m'ont témoigné leur intérêt, qui ont accepté de me recevoir avec une grande gentillesse, de me décrire leur travail, de prendre le temps de m'expliquer, de répondre à mes diverses sollicitations et de témoigner sur leur quotidien malgré une charge de travail importante. Sans leur concours, il m'aurait été impossible de réaliser cette recherche. Bien que je ne puisse les nommer ici par souci de confidentialité, j'espère que les pages suivantes seront au moins en mesure de leur rendre justice en retranscrivant fidèlement leurs activités et leur quotidien.

Ma reconnaissance va aussi à Thierry Rochefort, professeur associé à l'IAE de Lyon et membre de la DRH Groupe EDF, à Jean-Marie Charpentier, responsable de l'observation sociale d'ERDF, et à Gérard Matencio, directeur de la transformation d'ERDF, pour avoir accepté de participer au comité de pilotage de ma thèse. Et merci plus spécialement à ce dernier pour avoir intégré mes travaux à sa réflexion sur l'évolution du statut du manager de proximité au sein de l'entreprise.

Merci également à Isabelle Le Bis et Fabienne Simon-Witt, responsables santé au travail dans leurs régions respectives, pour m'avoir invité et fait confiance dans l'élaboration et la mise en œuvre d'expérimentations et de groupes de travail sur les conditions de travail des encadrants. Merci à Patrick Conjard, chargé de mission à l'ANACT, avec qui j'ai eu

l'occasion de travailler dans le cadre d'un partenariat avec ERDF en matière de transformation organisationnelle et qui m'a beaucoup appris sur les pratiques d'« évaluation embarquée ».

Ce travail doit également beaucoup aux divers échanges que j'ai pu avoir avec les membres du LEMNA, qui ont largement contribué à m'initier à la recherche et à m'en transmettre la passion, et que je remercie très sincèrement. Merci plus particulièrement à l'équipe d'Orga-RH pour leur écoute attentive lors de mes présentations et leurs nombreux conseils qui ont permis de faire avancer ma réflexion et de m'exercer à mieux la restituer, pour les apports intellectuels et la mise en réflexion qu'ils ont générés, et qui ont été particulièrement utiles à ce travail de recherche, ainsi que pour avoir non pas apporté des réponses toutes prêtes mais pour m'avoir incité à me poser de bonnes questions. Et un grand merci en particulier à Anouk Grevin et Stéphanie Gentil grâce à qui j'ai pu découvrir et apprendre les joies de l'enseignement.

Comment ne pas remercier les doctorants avec qui j'ai partagé les difficultés, les doutes, les joies durant ces quelques années. Un merci tout particulier à Jean-Luc Merceron, Jérémy Eydieux, Gaëlle Gervier pour nos échanges qui m'ont permis de prendre du recul avec le sourire dans cette condition commune de « jeune » chercheur. Je suis également redevable des discussions avec l'équipe des doctorants d'ERDF, Frédérique Gérard, Nathalie Dumouchel, Sébastien Dérieux, et Flavien Loustau, pour nos réunions trimestrielles qui ont permis de partager sur l'avancement de nos travaux respectifs, et de les enrichir mutuellement, tout en réfléchissant à notre condition singulière de doctorant en entreprise.

Je tiens à remercier mes collègues du cabinet DEGEST avec qui j'ai découvert le métier de l'expertise. Et je remercie tout particulièrement Julien Lusson grâce à qui j'ai pu vivre une formidable épopée « EDFienne » et continuer à en apprendre davantage sur l'univers passionnant de l'énergie.

Et merci à Christelle Gris pour son soutien, ses conseils et ses critiques au cours de cette dernière année de rédaction, ainsi que pour nos nombreux échanges à la croisée des mondes de l'expertise et de la recherche.

Je remercie infiniment ma famille, qui a énormément compté dans ma construction intellectuelle : mes parents, pour ne m'avoir jamais dit que la curiosité est un vilain défaut, pour leur confiance et leur soutien inébranlable tout au long de ce chemin de thèse, et bien plus encore ; ma sœur et mon beau-frère, pour la relecture méticuleuse et professorale de mes travaux, merci.

*« When you ain't got nothing, you got nothing to lose
You're invisible now, you got no secrets to conceal
How does it feel, how does it feel
To be on your own, with no direction home
Like a complete unknown, like a rolling stone ? »
Bob Dylan*

Sommaire

Chapitre introductif : l'évolution du rôle attendu du travail du manager de proximité, entre fonction et intermédiation 12

1. Un rôle attendu d'encadrement « disciplinaire » du travail 15
2. Un rôle attendu d'encadrement « technique » du travail 18
3. Un rôle attendu d'encadrement « relationnel » du travail 22
4. Un rôle attendu d'encadrement « gestionnaire » du travail 26
5. Un rôle attendu d'encadrement « multidimensionnel » du travail 27
6. Évolution ou permanence du travail d'encadrement ? 30
7. L'analyse de l'action managériale : le courant de la « strategy as practice » 37

Chapitre 1 : Présentation du terrain et de la méthodologie 44

1. L'ancien monde du monopole : idéologie technocratique et service public de l'électricité 44
2. Le « tournant gestionnaire » et les prémisses de l'ouverture à la concurrence 46
3. Le nouveau monde de la concurrence : idéologie « managériale » et désintégration de l'organisation publique 48
 - a. Une gestionnarisation de l'organisation publique 49
4. Contexte initial de la recherche et détermination de la problématique 60
5. La posture épistémologique : la production d'une connaissance subjective et contextuelle 64
6. L'étude de cas comme stratégie privilégiée « d'accès au réel » 67
7. Les études sur le travail d'encadrement : de la normalisation à la description 68
 - a. Les études normatives sur le travail du manager 68
 - b. Les études descriptives du travail du manager 69
8. La réplication de la méthodologie d'observation structurée de Mintzberg 72
9. Les limites de la seule observation structurée et la nécessaire complémentarité des méthodes 78
10. État des lieux, observation, et analyse des temps de discussion collectifs 82
11. Les observations complémentaires des activités des agents opérationnels 84
12. Les études documentaires : la comparaison entre des informations objectivées et un réel subjectif 87
13. Les entretiens compréhensifs : le recueil de données subjectives et implicites sur la pratique 90
14. Une immersion de 3 ans dans les fonctions centrales : des échanges informels et des groupes de travail 96
15. La restitution des travaux de thèse 97
16. La comparaison de deux fonctions d'encadrement de proximité 103
17. La diversité des organigrammes des différents métiers de l'entreprise 106
 - a. Les animateurs 110
 - b. Les chefs de pôle 115
 - c. Les chefs d'agence 116

Chapitre 2 : Le travail d'encadrement de proximité chez ERDF : présentation des résultats de la recherche 120

1. La nature du travail managérial : des activités éphémères et des échanges dyadiques.....	127
1.1. Une activité réalisée comme une réponse aux pressions continues de l'environnement	127
1.2. Une activité d'interface au carrefour de multiples interactions dyadiques.....	140
2. La dimension objective du travail d'encadrement : la culture du chiffre et de la prescription	150
2.1. Une activité soumise à la gestion simultanée de performances multiples.....	150
2.2. Une activité construite autour de la culture du chiffre : l'émergence d'indicateurs « pastèque ».....	165
2.3. Une activité fondée sur la prescription : la démultiplication des règles « parapluie »	176
3. La dimension collective du travail d'encadrement : la multiplicité des dispositifs de gestion et des réunions.....	189
3.1. Une activité occupée par l'entretien et l'alimentation des machines de gestion.....	189
3.2. Une activité de distribution du travail sous contrôle d'acteurs extérieurs	200
3.3. Une activité submergée de réunions qui éloignent de l'animation du travail.....	211
3.4. Une activité isolée vis-à-vis des différentes strates managériales.....	226
4. La dimension subjective du travail d'encadrement : isolement, invisibilité et légitimité du manager.....	236
4.1. Une activité invisible et clandestine en manque de (re)connaissance.....	236
4.2. Une activité voyant le passage de « responsable du travail » à « pilote d'un bout de processus ».....	245
4.3. Une activité au cœur d'un débat sur la légitimité professionnelle	256
5. Travail d'encadrement et travail opérationnel	268
5.1. Une activité en éloignement du travail réel et ses impacts opérationnels	268
5.2. Des profils d'encadrement se distinguant par leur degré de proximité au travail réel.....	279

Chapitre 3 : Discussion et propositions 290

1. Le travail d'encadrement et son environnement : entre immuabilité et mutabilité.....	291
2. Une organisation soumise aux lois de la « quantophrénie »	305
3. Un collectif soumis aux affres de la « gestionnite ».....	311
4. Une subjectivité soumise à une « invisibilisation » continue	315
5. La régulation : le rôle central du travail d'encadrement de proximité.....	320
6. Repenser le positionnement de l'encadrant de proximité.....	327

Chapitre 4 : mise en perspective des résultats des travaux dans l'entreprise..... 333

1. L'évolution du statut du manager de proximité chez ERDF	333
2. Les faibles marges de manœuvre de l'entreprise face aux résultats de cette recherche	342

Conclusion 352

Bibliographie..... 355

Annexes 373

« Mind mapping » des résultats et du raisonnement de la thèse.....	373
« L'effet papillon » : retranscription d'une journée de travail d'un manager	376
« Auto-diagnostic organisation et conditions de travail ».....	394
Revue de littérature comparative sur le travail du manager	403
Compte-rendu des travaux de recherche et d'accompagnement chez ERDF	422
Calendrier de la thèse et récapitulatif des dates de terrain	425
Questionnaire aux managers.....	430
Catégories de codage des données ERDF.....	433
Les accords relatifs à la Qualité de Vie au Travail.....	436
Définition des objectifs d'ERDF.....	438
Les critères de l'intéressement chez ERDF en 2016.....	439
Exemple de lettre de mission « Animateur » (2016).....	440
Les attendus managériaux selon les niveaux d'encadrement (2015).....	441
Caractéristiques des interventions clientèles et réseaux.....	442
Résultats détaillés des observations structurées.....	444

Chapitre introductif : l'évolution du rôle attendu du travail du manager de proximité, entre fonction et intermédiation

Qu'est-ce qu'« encadrer » le travail ? On peut dire qu'il s'agit d'une activité consistant à « (im)poser des cadres » à autrui, c'est-à-dire à fixer des limites qu'il convient de respecter, à déterminer une direction qu'il convient de suivre, et à définir des responsabilités et des tâches qu'il convient d'exécuter. L'encadrement constitue ainsi « *une catégorie de salariés des entreprises qui s'occupent de manière permanente ou ponctuelle à faire travailler d'autres salariés sous leurs ordres directs ou indirects* » (Mispelblom Beyer, 2006, p. 29). Dans ce « cadre », l'encadrement de proximité représente le premier niveau hiérarchique d'une organisation, englobant au sein d'un collectif de travail une catégorie de salariés qui encadrent les personnes qui réalisent une activité « productive », qui eux n'encadrent personne, tout en étant elle-même encadrée.

Les encadrants de proximité se trouvent ainsi au croisement de nombreuses responsabilités : gestion économique de l'unité de travail, gestion des ressources humaines, management des hommes, organisation du travail, management technique et gestion de la production (Loubès, 1997). Ils constituent « *le premier et le dernier manager. Dernier maillon de la ligne hiérarchique, bien loin de la direction dans les grandes entreprises, il est le dernier informé et l'opérateur vers lequel convergent les contradictions et incohérences de la hiérarchie. Premier encadrant, il n'encadre que des non-managers, mais constitue un point de passage obligé pour « atteindre » les salariés car le management est avant tout affaire de proximité.* » (Dietrich, 2009, p. 200). Bien que les activités réalisées par les managers de proximité puissent apparaître comme aisées à lister et à prescrire, il semble qu'elles ne s'appréhendent, ni ne se décrivent facilement, tant elles évoluent généralement dans une dimension floue, morcelée et relationnelle. De plus, les encadrants de proximité ne constituent pas une catégorie socioprofessionnelle homogène. En effet, la notion d'activité d'encadrement semble devoir tenir compte de données si hétérogènes et variables, à commencer par le manager lui-même (telles que ses qualités relationnelles, son attrait pour le pouvoir, son caractère...), qu'il apparaît irréductiblement comme spécifique.

L'encadrement de proximité se singularise néanmoins par sa position d'interface, occupant une strate hiérarchique située entre la population opérationnelle et les cadres. Dès lors, ces encadrants se voient bien souvent définis par un « ni – ni », car n'étant « ni cadres, ni opérateurs ». Il y a en effet une réelle difficulté à situer cette population dans l'organisation de l'entreprise où l'on trouve bien souvent des personnes en situation d'encadrement et n'ayant

pas de statut cadre (et inversement). Or, bien souvent en France, c'est le statut qui permet de situer une fonction : *« le statut cadre est très marqué hiérarchiquement : l'encadrement de proximité, le cadre moyen et le cadre supérieur n'exercent pas leur responsabilité au même niveau. Leurs contributions à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise sont très différentes : l'un écrit la partition que l'autre devra faire exécuter. »* (Rogard, in Lancry et al., 2004, p. 461). Ces agents de maîtrise occupent donc une fonction d'encadrement et appartiennent à sa catégorie sans avoir le statut de cadre¹.

S'il existe une particularité partagée par l'ensemble des encadrants de proximité, c'est le fait de devoir assumer une position d'intermédiation dans l'organisation. Il s'agit en réalité d'une double position intermédiaire : situé non seulement entre leur propre hiérarchie et les acteurs opérationnels, ces encadrants sont également en intermédiation avec un ensemble d'autres catégories de l'organisation (d'autres services, des sous-traitants, des clients...). La spécificité de cette situation « duale » – « entre marteau et enclume », assumant le fait d'être le *« man in the middle »*, tout à la fois encadrant et encadré – et les difficultés concomitantes à cette position ont été soulignées depuis longtemps dans la littérature (Roethlisberger, 1945) et réaffirmées dans des travaux plus récents attestant d'un accroissement des tensions liées à cette position du fait de l'intensification des exigences émanant des nouvelles formes d'organisation du travail (Letondal, 1997 ; Loubès, 1997, Trouvé, 1998 ; Labit, 2002 ; Srajek, 2003) : *« ces attributions managériales ont pour corollaire des exigences ambiguës, appelant la liberté encadrée, l'autonomie contrôlée, la participation aux modalités des décisions prises par d'autres, le tout intervenant dans un contexte d'attentes différentes entre celles de la base et celles de la hiérarchie »* (Bellini, 2005, p. 13).

D'où vient véritablement cette catégorie d'encadrement ? Et que signifie le terme de « management » ? Étymologiquement, il n'existe pas de définition unique de cette notion (et de ses formes dérivées : *managing, managed, manager, manageable...*) utilisée en anglais depuis la seconde moitié du XVI^{ème} siècle. Elle trouve néanmoins sa source dans un terme français du XV^{ème} siècle, « mesnager », qui indiquait le fait de « tenir en main les rênes d'un cheval », et était lui-même issu de l'italien « maneggiare », signifiant originellement « contrôler, dresser un cheval ». Et « mesnager » ou « maneggiare » ont une racine latine commune : « manus », la main, et « agere », agir. Cette notion est toujours utilisée en

¹ La catégorie des « agents de maîtrise, contremaîtres » constitue une population d'environ 600 000 personnes salariées en France, soit un peu plus de 2,8% de la population active occupée (Insee, 2015). Il s'agit d'une population repérable dans la nomenclature des Professions et Catégories Socioprofessionnelles de l'Insee dans la catégorie 48 du groupe socioprofessionnel (4) des « professions intermédiaires » et régie le plus souvent sous le statut d'ETAM (employés, techniciens et agents de maîtrise).

équitation dans la langue française quand on parle de faire tourner un cheval dans un « manège ».

A partir du XVI^{ème} siècle en France, l'utilisation du terme « mesnager » a été étendue au fait de tenir les rênes d'une organisation (de différents types et secteurs). Une autre notion est également employée : celle de « ménage », un mot français du XVI^{ème} siècle dérivé également de « mesnager », qui renvoyait à l'idée de conduire les biens, la fortune, et les affaires du foyer, avec raison, habilité et « ménagement ». En effet, le « chef de la maisonnée » assumait la responsabilité de la famille, de ses membres, de ses moyens financiers et de subsistance.

Avant d'être recyclé et redéfini par des ingénieurs industriels anglo-saxons à la fin du XIX^{ème} siècle, le terme « management » est ainsi davantage lié à l'idée de « prendre soin » (« *the care and the management of* »), cette notion faisant principalement référence à l'« administration domestique », renvoyant au soin des nourrissons, des enfants, des malades, des vieillards, des animaux de la ferme... : « *désignant des activités essentiellement féminines, peu mécanisées, opérées dans un cadre non marchand, à but non lucratif, et en l'absence d'une division poussée du travail. La maison n'est pas entretenue en vue d'un profit pécuniaire mais afin de pourvoir aux nécessités et au confort des membres de la communauté familiale.* » (Le Texier, 2014, p. 11). C'est ainsi que se développe à cette période une logique managériale domestique fondée sur « *l'usage raisonné du temps et de l'espace, l'utilisation de calendriers et de plans de maison, la division et la planification des tâches non seulement des domestiques mais de tous les membres de la famille : telles sont les grandes lignes de son système de gestion* » (Le Texier, 2013, p. 63).

Et si à l'orée de la Révolution Industrielle les ingénieurs anglo-saxons s'évertuent à appliquer cette notion de management « domestique » au secteur industriel et marchand, il apparaît cependant que, pendant longtemps, ces derniers ne s'intéressent pas aux questions d'organisation du travail, partant du principe que la source des gains de productivité se trouve davantage dans le perfectionnement des machines, plutôt que dans des réflexions sur le travail et son fonctionnement. En effet, bien que l'efficacité constitue un élément fondamental de la rationalité managériale, les différents mécanismes de production conçus durant le XIX^{ème} siècle n'impliquent pas une réflexion sur le « management des hommes » : « *bien que la conception de machines et d'appareils ait été l'objet de beaucoup de pensées et de connaissances, on avait peu étudié les possibilités des hommes qui étaient censés manipuler ces machines* » (Gantt, 1915, p.63).

1. Un rôle attendu d'encadrement « disciplinaire » du travail

Loin d'une hiérarchie s'imposant comme un fait naturel, le concept d'« encadrement de proximité » trouve son origine dans la fonction d'agent de « maîtrise »² et de « contremaître »³, qui apparaissent avec le développement des grandes entreprises dans l'industrie au XVIII^{ème} siècle, obligeant leurs propriétaires à déléguer une partie de leur pouvoir à une hiérarchie intermédiaire salariée qui est désormais responsable de la surveillance à caractère disciplinaire des autres salariés, consistant à leur faire respecter les consignes et le rythme de travail déterminés par l'employeur : « *contre-maître dans les grandes manufactures, celui qui dirige les ouvriers, qui a inspection sur eux.* » (Dictionnaire de l'Académie Française, 1832, p. 399).

Selon Chandler (1977), cette nouvelle hiérarchie en charge de l'allocation et de la coordination des ressources au sein de l'organisation vient désormais se substituer au mécanisme de marché. En effet, l'évolution majeure en matière de « management » est sans aucun doute l'arrivée de la Révolution Industrielle qui voit se constituer une nouvelle catégorie professionnelle – ni entrepreneur, ni ouvrier –, les contremaîtres, qui représentent en quelque sorte les officiers de « l'armée industrielle ». Cette nouvelle catégorie de personnel est ainsi supposée se positionner « *aux endroits clés où le pouvoir patronal sur la production est menacé* » (Benguigui, Griset et Monjardet, 1977, p. 200).

La fonction des contremaîtres consiste à gérer une situation spécifique et jusqu'alors inconnue, issue du regroupement massif de la main d'œuvre dans un même lieu : « *le passage du travail disséminé (travail à domicile) à la grande entreprise nécessite en effet une nouvelle hiérarchie opérationnelle, capable d'organiser l'activité d'une main d'œuvre n'ayant pas l'expérience du travail en commun, et de lui faire respecter une discipline, des horaires, c'est-à-dire des règles de vie collective* » (Gillet, 2011, p. 81). Mais face à ce besoin urgent d'encadrement, certains doutes apparaissent au niveau de la direction des entreprises : « *les*

² A l'origine, le mot « maîtrise » (la « mestrise » ou « mestrie ») se réfère au commandement d'un vaisseau maritime et à la perfection dans la technique digne d'un maître : « *Maître, (Hist. mod.) titre que l'on donne à plusieurs officiers qui ont quelque commandement, quelque pouvoir d'ordonner* » (1755, article « Maître », Encyclopédie de Diderot et d'Alembert ou Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers, Tome 4, p. 893)

³ Le terme de « contremaître » apparaît XV^{ème} siècle pour désigner le second du navire dans la hiérarchie à bord et dont le pouvoir est délégué par le maître : « *Contre-maître, s. m. (Marine.) c'est un officier de l'équipage qui est l'aide du maître. Voyez Maître. L'ordonnance de la Marine de 1689, tit. xvij. dit : Le contre-maître étant établi pour soulager le maître, doit exécuter ses ordres, et en son absence faire les choses qui sont de la fonction du maître. Il fera faire la manœuvre du mât d'artimon et de beaupré sur la parole du maître ; mouiller et lever les ancres, les bosser et mettre en place, fourrer les câbles, et virer au cabestan, quand le vaisseau appareille. Contre-maître, dans les Raffineries de sucre, est proprement le directeur de la raffinerie ; c'est lui qui prend la preuve, et ordonne tout ce qui se fait dans la raffinerie. C'est pour cela qu'il faut un homme intelligent, et qui sache prendre son parti sur les accidents qui peuvent arriver malgré sa prévoyance.* » (1755, article « Contre-maître », Encyclopédie de Diderot et d'Alembert ou Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers, Tome 4, p. 136)

chefs d'entreprise hésitent à confier la surveillance à d'autres. Les enjeux sont trop importants, les risques trop graves. On ne peut, en fait, la déléguer qu'à un homme de confiance. Mais peut-on faire confiance à un étranger ? [... Mais] les contremaîtres sont fils de la partie la moins défavorisée de la classe ouvrière : ils savent lire et écrire, ont parfois été élèves dans des écoles professionnelles. Ce ne sont pas seulement de bons techniciens ou administrateurs, ce sont aussi gens auxquels on peut faire confiance. Leur "qualité morale" les distingue du tout-venant » (Girard, 2015, p. 23).

Cette période symbolise ainsi l'avènement rapide du « règne du contremaître » qui « embauche de manière autonome, fixe le salaire aux pièces, paie et licencie sur les lieux de travail » (Rojot, 2005, p. 27). Dans ce cadre, « leur rôle se précise dans les règlements rédigés à partir de 1870 ainsi que leurs missions administratives aussi. On les voit se faire intermédiaires entre les ateliers et les bureaux, on leur demande de rédiger des comptes rendus, de gérer des bulletins de temps, d'organiser le travail » (Girard, 2015, p. 24). S'ancrant dans une forme de légitimité de nature traditionnelle (Weber, 1922), la fonction du contremaître se caractérise alors par sa bipolarité (Dewerpe, 1989) : former les nouveaux arrivants dans l'entreprise en s'appuyant sur une relation de maître à élève ; assumer la figure d'autorité, d'organisation et de discipline dans le déroulement de l'activité. En effet, mêlant figure d'autorité et expertise technique, « à la fin du XIX^{ème} siècle le contremaître détient sur le personnel un pouvoir fort » (Gillet, 2011, p. 82).

Si la Révolution Industrielle se caractérise par une période d'intense substitution de l'énergie humaine par l'énergie mécanique à travers le recours croissant aux machines, conduisant ainsi à une production industrielle économiquement viable, dans le dernier quart du XIX^{ème} siècle, les gains de productivité mécaniques tendent à diminuer progressivement⁴. Par conséquent, la solution élaborée par les ingénieurs industriels pour réduire les coûts ne se trouve désormais plus dans un surcroît d'innovation technique mais dans une augmentation de la productivité des travailleurs. Mais le constat qui se pose est celui d'un véritable problème avec le travail et ses modalités d'encadrement : « à cette époque, la responsabilité des employeurs et des managers correspondait encore à un concept assez flou. Il n'existait pour ainsi dire aucune norme permettant de mesurer l'efficacité du travail. Les dirigeants prenaient leurs décisions du fond de leur siège, en se fiant uniquement à leur intuition. On ne se souciait jamais de

⁴ « Les dirigeants d'entreprises américains sont incités à réduire leurs coûts à la suite de quatre événements principaux : la chute des prix due à la dépression de 1873, à la mécanisation des tâches et à une concurrence nationale et internationale accrue ; la pénurie de main-d'œuvre qualifiée ; les demandes de plus en plus pressantes d'augmentations de salaires ; et la syndicalisation croissante des ouvriers » (Le Texier, 2014, p. 14)

savoir si les capacités et les aptitudes des ouvriers correspondaient aux postes auxquels on les affectait. » (Robbins et DeCenzo, 2011, p. 4).

Lors du dernier quart du XIX^{ème} siècle, suite au ralentissement économique communément qualifié de Longue Dépression, les dirigeants affichent plus que jamais un besoin grandissant de surveillance, de contrôle, d'encadrement et même de conception du travail. Et c'est au début du XX^{ème} siècle que l'on assiste aux prémices de la construction d'une théorie formelle visant à guider les managers dans la gestion de l'organisation à travers l'établissement de principes universels de gouvernement des travailleurs fondés sur la rationalisation et l'efficacité du facteur humain : *« l'efficacité étant le principe fondamental de la technique, ces ingénieurs en concluent logiquement que plus les tâches sont technicisées et plus elles sont efficaces »* (Le Texier, 2013, p. 68). Ici, *« l'objectif du management scientifique est de conduire les hommes à se comporter autant que possible comme des machines »* (Gilbreth, 1912, p.50).

L'organisation du travail doit désormais être pensée, et celle-ci devient l'apanage des ingénieurs qui *« raisonnent sous l'hypothèse d'un travail homogène au fonctionnement des machines [...] deux entités censées répondre aux mêmes lois »* (Hubault, 2009, p. 36). C'est dans cette logique que se développe au début du XX^{ème} siècle la rationalisation du travail industriel et les premiers travaux spécifiques sur le métier de manager. Le développement d'analyses normatives de l'organisation et l'étude des aspects formels à caractère mécaniste et scientifique visent ainsi à établir les principes d'administration, de gestion et d'optimisation du fonctionnement du travail dans les grandes entreprises industrielles.

Les doctrines qui émergent de ces travaux correspondent à une axiomatisation des thèses élaborées par les économistes classiques du XVIII^{ème} siècle tels que Smith (en ce qui concerne la division du travail) ou encore Ricardo (au niveau de la spécialisation des tâches). Les fondements du management moderne trouvent ainsi leur source dans le travail d'un groupe de théoriciens et de praticiens s'employant, d'une part, à déterminer les théories et les lois universelles régissant le fonctionnement d'une entreprise, d'une usine, d'un atelier de production et, d'autre part, à définir les principes rationnels et les règles strictes susceptibles d'accroître l'efficacité des entreprises et permettant de mettre de l'ordre dans l'organisation du travail.

Deux courants majeurs émergent de ces travaux :

- Le management scientifique : des auteurs tels que Taylor (1911), Gilbreth (1912), Gantt (1915) appréhendent la question du management sous l'angle de l'accroissement de la productivité ouvrière et cherchent à élaborer les règles et les méthodes rationnelles qui le permettront ;
- La théorie administrative : des auteurs tels que Fayol (1916) et Weber (1922) s'intéressent au fonctionnement global d'une organisation et de son administration, et cherchent les règles et les moyens qui permettront de la rendre plus efficace.

2. Un rôle attendu d'encadrement « technique » du travail

Les préceptes du management scientifique vont avoir un impact majeur sur la conception du travail et la fonction d'encadrement de proximité. En effet, pour Taylor, l'encadrement, l'organisation de la production, et les méthodes de travail telles qu'elles se pratiquent à son époque sont inefficaces et gâchent les efforts, chacun œuvrant à sa façon : *« la nature du travail est telle que la plupart des ouvriers, si on les laissait livrés à eux-mêmes, ne prêteraient que peu d'attention aux instructions écrites. Il est alors nécessaire d'avoir des instructeurs (que nous avons appelés contremaîtres fonctionnels) pour s'assurer que les ouvriers comprennent et appliquent les instructions écrites »* (Taylor, 1911, p. 277).

Estimant que la production des entreprises dans lesquelles il travaille n'atteint qu'environ un tiers de son maximum potentiel, Taylor va chercher à élaborer et expérimenter des méthodes permettant d'objectiver les pratiques et la charge de travail. Il ambitionne de bouleverser les mentalités – tant ouvrières que patronales – par l'élaboration de règles claires, basées sur l'application de procédés « scientifiques » venant déterminer la façon optimale de réaliser une tâche donnée, et permettant ainsi d'augmenter la productivité des ateliers industriels.

En instaurant l'« Organisation Scientifique du Travail » (O.S.T.), Taylor établit un système hiérarchique strict reposant sur une double division du travail – verticale par la séparation entre le travail de conception des ingénieurs et celui d'exécution des ouvriers, et horizontale par la parcellisation des tâches en opérations élémentaires susceptibles d'être exécutées par n'importe quel ouvrier –, la substitution des pratiques hétérogènes de travail par l'application de règles universelles et la suppression de l'empirisme de la tradition au profit d'une standardisation des normes. L'O.S.T. ambitionne ainsi *« de penser le travail sans le faire et de faire le travail sans le penser »* (Linhart, 2015, p. 104).

Dans ce cadre, partant du constat que les membres de la direction ignorent ce qu'ils sont en mesure d'attendre de leurs ouvriers et tendent ainsi à leur reprocher de ne pas suffisamment

travailler, Taylor en arrive à la conclusion que l'encadrement – faute de compétence ou de formation – n'a aucune connaissance du travail réel à réaliser. Or pour Taylor, l'O.S.T. ne doit pas seulement conduire à une intensification du travail ouvrier, mais également à accroître les responsabilités de ceux qui les encadrent : « *Malheureusement, les personnes qui étaient chargées du travail ne prirent pas le temps – ou ne se soucièrent pas – de former des contremaîtres fonctionnels ou instructeurs qui soient aptes à guider et à instruire progressivement les ouvriers. Ils tentèrent, par l'intermédiaire du contremaître traditionnel, armé de cette seule nouvelle arme qui est l'étude exacte des temps, d'amener les ouvriers, contre leur volonté et sans grande augmentation de salaire à travailler plus au lieu de les instruire progressivement, de les guider dans l'emploi des nouvelles méthodes et de les convaincre par des démonstrations pratiques que la fixation des tâches signifie sans doute quelquefois pour eux un travail plus important, mais aussi une prospérité de loin beaucoup plus grande que ce qu'ils pouvaient imaginer.* » (Taylor, 1911, p. 294-295). Dès lors, si « *les fonctions sont recomposées et les pouvoirs redistribués dans l'usine, l'encadrement de proximité n'a pas disparu, même si les contremaîtres sont, à cette époque, les subordonnés des ingénieurs* » (Gillet, 2011, p. 84).

Dans ce contexte, confrontée à une complexification des conditions d'organisation de la production, la tâche de l'encadrant se voit particulièrement accrue et bouleversée : des responsabilités confiées sont diversifiées et parfois sujettes à contradiction entre elles ; la gestion de l'information devient une exigence extrêmement prégnante ; le nombre de compétences à maîtriser augmente sensiblement. Le développement de l'O.S.T. conduit ainsi à une densification des activités managériales qui implique *de facto* un accroissement de la division du travail d'encadrement, celle-ci se produisant essentiellement aux niveaux technique et fonctionnel. En effet, Taylor considérant comme parfaitement impossible pour un seul homme d'assumer entièrement cette fonction managériale, aussi extraordinaire qu'il puisse être, il estime nécessaire de la fractionner.

Taylor préconise ainsi que le travail de chef d'équipe qui jusqu'alors était réalisé par une seule et même personne dans les « *organisations de type militaire* », soit désormais subdivisé en huit fonctions distinctes au sein d'une organisation de type administratif :

- Trois contremaîtres « fonctionnels » – le responsable du cheminement, le responsable des cartes d'instructions, le responsable des coûts et du temps – en charge de la planification et de l'ordonnancement du travail d'exécution, de la délivrance des

fiches d'instructions, de l'enregistrement des temps et des coûts, et de la gestion du personnel (salaires, embauche, paie, et discipline) ;

- Quatre contremaîtres « opérationnels » – le chef d'équipe, le chef de vitesse, l'inspecteur, et le chef de maintenance – en charge de la préparation du travail et de la démonstration des instructions à appliquer, de l'exécution du travail selon la vitesse prescrite, du contrôle de la qualité du travail réalisé, et de l'entretien et de la réparation des machines ;
- Et le responsable de la discipline dont la fonction s'applique à l'ensemble de l'établissement : en cas de désobéissance ou d'effronterie, d'échec répété à réaliser son travail, de retard ou d'absence injustifiés, il se charge du travailleur ou du chef concerné et applique le « remède » approprié.

Selon Taylor, la division du travail managérial doit ainsi permettre de former davantage de personnes en capacité d'assumer convenablement leurs fonctions, chaque chef ne devant assimiler et développer qu'une partie des multiples qualités nécessaires à l'encadrement : *« dans un système d'encadrement fonctionnel, nous voyons que le travail qui était effectué dans une organisation de type militaire par un seul chef de bande, est divisé pour être confié à huit hommes [...] Le point le plus positif résultant de ce changement est qu'il devient possible de former des chefs qui peuvent réellement et pleinement accomplir les fonctions qui leur sont demandées, alors que dans l'ancien système cela prenait des années pour former des hommes qui au final étaient seulement capables d'accomplir une partie de leurs responsabilités »* (Taylor, 1911, p. 362).

Taylor considère effectivement le management comme une fonction et s'interroge sur les capacités des encadrants à l'assumer, tout en soulignant l'importance de ce niveau « intermédiaire » dans l'instauration d'une double division du travail. Selon lui, il est indispensable qu'un agent assure la liaison entre l'exécution et l'organisation, de façon à réunir « la science et l'ouvrier ». Dans ce cadre, l'essence même de l'organisation scientifique du travail est fondée sur la proximité, l'intimité et les relations personnelles existantes dans les rapports entre ouvrier et manager, attribuant ainsi à ce dernier un rôle interstitiel fondamental à sa mise en œuvre (Rappin, 2015).

Si Taylor insiste autant sur l'indispensable rôle d'intermédiation de l'encadrant, c'est parce que l'O.S.T. repose avant tout sur une individualisation des rapports au travail : *« quand on a à faire avec des ouvriers dans le cadre de ce genre de management, c'est une règle intangible de parler à et de traiter avec seulement un homme à la fois, étant donné que chaque ouvrier a*

ses propres aptitudes et limitations, et étant donné que nous ne traitons pas avec des hommes en masse, mais que nous essayons de mener chaque homme pris comme individu vers son niveau le plus élevé d'efficacité et de prospérité. » (Taylor, 1911, p. 97). L'organisation définie par Taylor vise ainsi à transformer les ouvriers en pur « exécutant », invités à ne pas penser leur façon de travailler, totalement dépendant d'un « bureau des méthodes » qui s'en charge pour eux et à créer une nouvelle catégorie d'encadrement direct responsable de dire avec précision ce que l'ouvrier doit faire et de se faire obéir en conséquence.

La définition de l'organisation du travail à la main du « bureau des méthodes » associée à son contrôle par les contremaîtres doit ainsi rendre impossible toute reprise de pouvoir des ouvriers sur leurs méthodes de travail : *« le manager a la charge de recueillir le savoir traditionnellement détenu par les travailleurs, et de le classer, l'organiser, l'ordonner de façon à le réduire à des règles, des lois et des formules qui seront immensément utiles au travailleur dans l'exécution de son travail quotidien. »* (Taylor, 1911, p. 33). Partant du principe que celui qui connaît le travail dans l'entreprise dispose d'un certain pouvoir : *« la connaissance que chaque ouvrier a de son métier est le plus important de ses biens. C'est le grand capital de sa vie »* (Taylor, 1911, p. 76), le management scientifique vise ainsi à *« évincer [les travailleurs] en tant qu'acteurs de l'organisation de leur travail »* (Linhart, 2015, p. 44), autrement dit, à déposséder les ouvriers de leurs métiers et de leurs connaissances à travers une *« répartition de la responsabilité du travail entre la direction et les ouvriers, plus équitable que celle que nous constatons dans les modes courants de direction »* (Taylor, 1911, p. 48).

L'avènement du management scientifique conduit ainsi l'encadrant de proximité à occuper une fonction évoluant constamment entre le système formel et le système informel. Mais, selon Taylor, cette nécessaire intermédiation n'inclue pas une unicité du commandement et repose sur une répartition des fonctions managériales au sein desquelles le travail d'encadrement est essentiellement un rôle d'exécution des ordres provenant de la direction. Loin d'assumer un rôle de conception, l'encadrant de proximité occupe donc une fonction de « courroie de transmission » entre les exigences définies par la hiérarchie supérieure et le contrôle social des ouvriers.

Avec le développement de l'O.S.T., la conception du travail devient l'apanage du « bureau des méthodes », tandis que le contremaître se voit privé de son pouvoir d'organisation et de sa fonction d'apprentissage, ayant désormais pour tâche de préparer et de superviser le travail des exécutants, ses fonctions étant délimitées dans l'organisation du travail sur des aspects

essentiellement prescriptifs et disciplinaires. L'encadrant doit ainsi focaliser son attention sur le travail des ouvriers, dont il maîtrise les outils de production ainsi que les mécanismes de motivation et de résistance qui les animent, car il a lui-même occupé cette position antérieurement : *« il acquiert une image proche de celle de « garde-chiourme », détestée par les ouvriers. Il est celui qui donne les ordres, celui qui contrôle et qui sanctionne. La nouvelle division fonctionnelle du travail rabaisse l'agent de maîtrise à un niveau moindre de compétences »* (Gillet, 2011, p. 85).

3. Un rôle attendu d'encadrement « relationnel » du travail

Le second quart du XX^{ème} siècle voit se développer les critiques à l'encontre des excès de la rationalité scientifique des modes de production et ses effets négatifs sur les conditions de travail des salariés, notamment la montée du sentiment d'aliénation, du fait d'un travail répétitif et morcelé (Théberge, 2013). L'apparition de l'école des « relations humaines » – reposant sur les travaux fondateurs de Roethlisberger, Dickson, Wright (1939) qui vise, à l'instar du taylorisme, à *« développer une nouvelle forme de contrôle scientifique »* (p. 189) et à éradiquer toute forme de conflit entre encadrants et ouvriers – est concomitante à ce qui a été qualifiée de « crise de la maîtrise ». Dès lors, *« le « malaise » de la maîtrise serait la conséquence de ce positionnement « intermédiaire » spécifique. [...] le contremaître était auparavant chargé essentiellement d'obtenir de l'ouvrier un rendement élevé et régulier [...] la direction managériale a éloigné la maîtrise des objectifs politiques et industriels de l'entreprise, lui faisant jouer un rôle essentiellement relationnel sur le terrain »* (Gillet, 2011, p. 86).

L'accent mis sur l'individu au travail, sa reconnaissance, la prise en considération des conditions dans lesquelles il évolue, s'accompagne ainsi d'un phénomène de dévalorisation du contremaître, d'une remise en question de ses compétences, de ses rôles et de ses capacités à évoluer au sein d'une organisation « rationalisée ». Le contremaître est désormais tenu pour responsable de fonctions pour lesquelles il ne dispose plus d'aucune autorité réelle. En effet, il n'est plus en mesure d'embaucher, de licencier, ou de fixer les normes de production ; de transférer des ouvriers, d'ajuster les inégalités salariales de ses hommes, et promouvoir ceux qu'il estime méritants ; de mettre en place de meilleures méthodes, machines ou processus, ou de planifier le travail de son département.

Toutes ces questions pour lesquelles il était totalement ou partiellement responsable dépendent désormais d'autres personnes et groupes, ou sont devenues des sujets déterminés

par la politique d'entreprise ou des accords syndicaux. Le travail de l'encadrant de proximité se trouve ainsi progressivement conditionné par des normes de coûts, de production, de qualité..., des méthodes et des procédures standardisées, des spécifications, des règles, des politiques, des lois, des contrats et des accords... dont la plupart sont établis sans sa participation : *« in some sense, not too clearly defined, he feels he has become less rather than more effective, less rather than more secure, less rather than more important, and has received less rather than more recognition. [...] Yet the foreman is the key man of management in administering technical changes. He often has the impossible task of taking plans made by the specialists without thought of the realities of human situations and relating them to just such situations. »* (Roethlisberger, 1945, p. 285-289).

Dépossédé progressivement du pouvoir d'embauche, de licenciement puis de distribution du travail, Touraine (1955) explique la façon dont le contremaître s'adapte à son rôle dans ce nouveau contexte : *« il ne peut distribuer mécaniquement le travail, il doit l'adapter à la valeur de chacun, ce qui exige de lui une connaissance approfondie du métier et des hommes, c'est-à-dire une haute compétence professionnelle. Si le travail est difficile, ou si l'ouvrier est jeune, nouvellement embauché, inexpérimenté, l'agent de maîtrise exécute lui-même les premières pièces ou règle la machine et donne à l'ouvrier des consignes de travail. »* Si le rôle attendu de l'encadrant évolue, il apparaît que celui-ci continue néanmoins, bon an mal an, à œuvrer au quotidien avec ses subordonnés, à « mettre les mains dans le cambouis », et à en organiser l'activité, bien que ces dépossessions tendent également à *« rendre l'agent de maîtrise plus disponible pour son rôle social. »*. Selon Guest et al. (1956), 8,1% du temps du contremaître, soit 39 minutes par jour, était ainsi consacré à réaliser lui-même des opérations manuelles afin d'aider ses opérateurs : *« the foreman, while waiting for additional temporary help, took care of the emergency by performing work himself periodically. »* (p. 85).

Au cours des années 1950 et 1960, le rôle de l'encadrement de proximité prend les contours d'un « expert de l'humain », consacrant ainsi son rôle de « leader », exigeant davantage d'accompagnement, de soutien, et de compréhension des salariés, tout en conservant une figure de pilotage et de commandement. Il est désormais attendu de lui qu'il passe d'une posture autoritaire à une approche « démocratique » favorisant la satisfaction au travail des salariés, permettant le développement de la coopération au sein du collectif, et devant conduire *in fine* à une amélioration de l'efficacité dans le travail.

Les études réalisées au cours de ces années décrivent le travail d'encadrement comme une pratique sociale complexe, principalement réalisée en face-à-face, et influencée de manière

significative par des facteurs politiques et personnels. Ce travail est souvent multidimensionnel et fragmenté, ce qui laisse peu de temps aux managers pour planifier et prendre des décisions formelles, les plans étant constamment révisés à mesure que les managers les transforment en action. Dès lors, ces derniers sont tenus d'adopter « *a dynamic type of stability, making adjustments and readjustments to both internally generated and externally imposed pressures... to maintain a moving equilibrium* » (Sayles, 1964, p. 163).

Durand et Touraine (1966), qui réalisent la première recherche en France s'intéressant aux difficultés propres à l'encadrement de proximité, soulignent également son « *rôle compensateur* », assurant le réajustement de l'organisation et du travail entre la hiérarchie et le personnel. Selon eux, c'est de sa capacité à assumer ce rôle, en permettant la compatibilité d'intérêts divergents, que dépend la réussite de l'encadrement dans son travail et non de ses capacités personnelles et professionnelles.

Durant cette période, le constat opéré est celui d'un contremaître confronté à : l'écart entre la responsabilité de la performance et une autorité restreinte aux décisions techniques de routine au détriment de décisions d'organisation élargies ; la dissonance entre un rôle circonscrit et des sollicitations sans bornes du fait de la complexité technique du travail ; une implication inopérante dans la prise de décision organisationnelle ; et des conflits de rôle chroniques découlant des attentes divergentes des managers et des travailleurs au sein desquelles l'infortuné « *man in the middle* » est pris. Partant, « *dans une grande entreprise rationalisée, il existe une dépersonnalisation de l'autorité et de la fonction qui ne diminue en aucun cas l'importance du rôle de la maîtrise qui est un « agent de liaison »* » (Gillet, 2011, p. 89).

Le travail du contremaître constitue un sujet important de recherche et d'analyse durant les années 1940 et 1950 (Gardner et Whyte, 1945 ; Guest, 1956 ; Roethlisberger, 1945 ; Wirdenius, 1958 ; Wray, 1949). Guest et al. (1956) ont mis en évidence le manque de temps d'inactivité, l'interruption constante, la diversité des problèmes, la variété dans les contacts, et la nécessité de faire face à plusieurs problèmes simultanément. De plus, le contremaître assume le rôle d'« amortisseur » qui absorbe, mais ne répercute pas, la pression du travail : « *be a shock absorber : most foremen agreed that an essential supervisory skill on an assembly line is the ability to absorb pressure – either coming from management or implicit in the process – and not transmit it in the same way to subordinates. [...] Each of these points tended to counteract some of the pressures or tensions inherent in the technological environment, and to substitute an individual approach for an anonymous and impersonal one. [...] First line supervisor is a particularly important factor in good human relations. He*

is a strategic in the swift adjustment of the novice to the unique experience of a mobile work environment, to the solution of day-to-day personal problems as they arise on the job, to promotion, to a sense of individual worth and an acceptance of responsibility, to « protection » from hostile forces whether personal or impersonal. In order to assure maximum effort among his subordinates, a good assembly line foreman must be able to absorb enormous pressures from many sources and still not become a symbol of pressure to his men » (Guest et al., 1956, p. 24-33).

L'étude de Wirdenius (1958) a révélé qu'il y avait un écart important entre ce qui était attendu que les contremaîtres fassent et ce qu'ils faisaient réellement. Il explique ainsi qu'une grande partie du temps des contremaîtres est consacrée à un travail de bureau routinier et à des activités improductives telles que des sujets purement personnels, des déplacements entre les machines dans les différentes zones de production, et tout simplement à de l'attente. L'intérêt particulier de cette étude est de décrire la manière dont les contremaîtres traitent les activités de recrutement, de formation, d'insertion, et de sécurité au travail du personnel qui sont censées être des tâches centrales. Il constate qu'elles ne constituent en réalité qu'une très petite partie du temps de travail du contremaître (2 à 5%), alors même qu'ils passent beaucoup de temps sur des questions de travail dans de brefs contacts avec les salariés. Par ailleurs, les contremaîtres s'impliquent peu sur des activités liées à la mise au point de nouvelles méthodes de travail et à la mise en œuvre de réductions de coûts. Au lieu de cela, la quasi-totalité de leur temps de travail est consacrée à répondre aux problèmes immédiats et à veiller à ce que les processus de production se déroulent aussi bien que possible, compte tenu des perturbations constantes et des disparités entre les activités prévues et la réalité.

De ces études, une image globalement homogène des caractéristiques du travail d'encadrement de proximité apparaît : la planification, l'ordonnancement et la répartition du travail ; le suivi de la production et la conduite des travaux ; la vérification du matériel en termes de sécurité et de propreté ; la supervision de la mise en place de nouveaux équipements ; la gestion des problèmes d'effectifs, d'équipement et de production imprévus ; le maintien de la discipline ; la gestion des litiges ; la formation ; les conseils ; l'archivage des dossiers et l'aide dans le travail opérationnel. Ces tâches découlent de la fonction d'encadrement clé de « maintien de la production en cours » (Wirdenius, 1958) et de « traduction des plans sur papier dans la réalité opérationnelle » (Child et Partridge, 1982), des fonctions qui sont néanmoins souvent emprisonnées dans une ambiguïté considérable (Hales, 2005).

A la suite de l'avènement du taylorisme dans les organisations, les méthodes managériales qui émergeront par la suite (*fayolisme, fordisme, ohnisme, total quality management, business process reengineering...*) auront toute vocation à renforcer l'encadrement tout en l'objectivant davantage, le contrôleur du travail sera ainsi toujours plus contrôlé. C'est durant cette période de contestation du taylorisme que se développe, à la fin des années 1960, la thèse de la disparition de l'encadrement de proximité dans les pays occidentaux. Complètement dévalorisé au sein de la ligne hiérarchique, il est confronté à une remise en question profonde non seulement de ses compétences sociales et techniques mais également de ce qui reste de son pouvoir et de son autorité dans l'organisation. Cette représentation se traduit concrètement au sein des entreprises par un raccourcissement des lignes hiérarchiques entraînant une diminution des effectifs de cette catégorie professionnelle.

4. Un rôle attendu d'encadrement « gestionnaire » du travail

Au cours des années 1970-1980, la définition de la place des encadrants de proximité dans l'organisation évolue vers une intégration plus explicite au sein de la hiérarchie managériale, les conduisant à assumer de nouvelles formes de régulations sociales dans le système de production (Trouvé, 1997). Ces encadrants sont désormais encouragés à s'éloigner du travail de production opérationnel au profit d'activités d'animation, de conseil, de coordination, d'information, de gestion, d'encouragement et de mobilisation des « collaborateurs ».

Si, à l'origine, les « chefs » atteignaient leur position au fil du temps, par promotion interne, car ils étaient généralement de bons professionnels qui « sortaient » du lot, les organisations ont désormais évolué et les modalités d'accès à ce type de poste sont différentes, les « managers » étant de plus en plus formés pour assumer directement cette fonction. L'expertise métier de l'encadrant se voit ainsi reléguée au second plan derrière la performance économique. Si l'avènement des nouvelles formes d'organisation du travail conduit à une certaine valorisation de l'encadrement de proximité, confirmant notamment sa position clé et son rôle indispensable dans l'entreprise, elle consacre surtout une véritable évolution de la fonction qui est désormais attendue de cet acteur : passer d'une fonction de commandement à celle d'animation du travail. Dès lors, c'est l'« *identité professionnelle* » de ce groupe qui se voit transformée (Bafois et Monnet, 1988).

Toutefois, si la définition de la fonction et les rôles attendus évoluent, il semble que le travail traditionnel du contremaître a, en réalité, plutôt résisté au fil du temps et n'a pas sensiblement évolué dans les années 1970 et 1980. En effet, Rose et *al.* (1987) ont constaté que son rôle est

encore principalement basé sur la répartition au jour le jour des tâches et le suivi du rythme et de l'intensité du travail – en dépit d'une certaine implication dans les décisions opérationnelles concernant le niveau des effectifs, les méthodes de travail et le rythme de travail – et demeure peu impliqué dans les décisions stratégiques concernant les méthodes ou les budgets. Ils en concluent ainsi que : « *la supervision directe et autoritaire est toujours un élément important dans l'appareil de contrôle social au point de production* » (1987, p 20.).

D'autres études viennent confirmer que les tâches associées à la « *gestion de la performance individuelle* » et à « *l'apprentissage des subordonnés* » – la motivation, la communication et le suivi – demeurent au cœur de la manière dont les rôles du contremaître sont définis (Allan, 1981 ; Kraut et al., 1989). Face à cette relative stabilité de l'activité, on observe une certaine difficulté de la part de la direction à définir précisément les fonctions attendues de l'encadrant qui voit alors celles-ci s'élargir, le plaçant dans une position de plus en plus difficile à tenir sur le terrain : « *s'agit-il d'une responsabilité encore technique, organisationnelle, humaine, ou bien est-elle déjà uniquement administrative ? [...] la maîtrise voit l'importance de ses rôles renforcée. Mais cette réhabilitation s'accompagne en fait d'interrogations sur ses capacités d'animation, que les Directions d'entreprise souhaiteraient lui déléguer [...] Les mouvements de qualité totale, les cercles de progrès, le management participatif, révèlent aussi le doute des responsables d'entreprise sur les capacités de la maîtrise à accompagner les processus de modernisation* » (Gillet, 2011, p. 91).

Durant cette période, il apparaît que c'est au sein même des organisations que se déroule le « débat » autour de l'encadrement de proximité. En effet, dans un contexte de bouleversement post-taylorien du travail, les directions d'entreprise, après avoir parié sur les capacités d'animation et de régulation des collectifs de travail, s'interrogent sur ces encadrants en tant que vecteur ou entrave à la « modernisation » du travail et de sa potentielle « résistance au changement ». Face aux enjeux économiques grandissant dans l'entreprise au milieu des années 1980, les dirigeants cherchent à savoir si ces encadrants seront en mesure de défendre les thèmes de l'efficacité et de la productivité organisationnelle et de reprendre le pouvoir aux organisations syndicales... ou s'ils se positionneront « de l'autre côté du front ».

5. Un rôle attendu d'encadrement « multidimensionnel » du travail

L'élaboration d'organisations davantage intégrées durant les années 1990, à proximité du terrain et du client, va transformer l'organisation et le contenu du travail des encadrants de proximité qui sont désormais chargés d'assurer le relais et la démultiplication de la stratégie

de l'entreprise, notamment en ce qui concerne le portage des nouveaux attendus en matière d'efficacité et de performance. Le client, désormais érigé comme une figure centrale du système économique, est perçu comme plus efficace que l'encadrement hiérarchique pour exercer une pression sur les salariés dans leur travail, à travers une mise en relation directe à laquelle il est difficile de déroger.

Dans ce cadre, les directions d'entreprise cherchent à faire « basculer » la maîtrise encadrante du côté des cadres en rassemblant l'ensemble de ces catégories professionnelles sous le terme de « manager », dans une quête d'unification de tous les encadrants du haut au bas de l'échelle au sein d'un même groupe devant défendre les intérêts de la direction, sa stratégie et sa politique. Désormais confrontée à des structures plus matricielles, de nouveaux outils de gestion, des systèmes de production « modernisés », des équipes responsabilisées, une gestion des ressources centralisées... la figure de l'encadrant évolue vers une posture plus « gestionnaire » : « *la fonction d'encadrement connaît une forte mutation, voire un éclatement de son contenu* » (Gillet, 2011, p. 93).

Pourtant, si certaines études établissent le constat d'un élargissement du rôle de superviseur traditionnel, notamment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines (Trouvé, 1997 ; Labit, 1998 ; Gillet, 2011), et d'un glissement des fonctions initiales « technique » et de « commandement » vers celles d'« animation », et de « gestion » (Gotteland-Agostini et al., 2016), les études du courant du « *Content Managerial Work* » tendent plutôt à donner l'image de grande continuité du travail d'encadrement, d'évolution progressive, et de tentatives limitées de changement. Conséquemment, malgré les affirmations selon lesquelles le rôle de l'encadrant serait de plus en plus celui d'un « gestionnaire ⁵ », les responsabilités traditionnelles de supervision concernant la planification, la répartition du travail et la discipline demeurent la norme et les responsabilités plus larges de gestion des ressources humaines sont l'exception (Tengblad, 2012).

En effet, il semble que l'introduction de « nouveaux » systèmes tels que le Lean Management n'a pas conduit à un élargissement de leurs responsabilités en matière de ressources humaines (bien au contraire) ou à une plus grande autonomie dans la prise de décision, celles-ci restent concentrées sur le contrôle du travail, le fonctionnement au jour-le-jour et la gestion des problèmes (Hales, 2005). Owen (2001) explique ainsi qu'à l'exception de l'acquisition de la

⁵ Par définition, la « gestion » est une science appliquée aux organisations dont la pratique constitue le « management ». Le terme « gestion » désignerait plutôt les techniques souvent quantitatives de conduite des affaires, avec un objectif d'efficacité ou d'efficience : gestion comptable, gestion de patrimoine, contrôle de gestion... Le terme de « management » désignerait quant à lui les pratiques et les savoir-faire associés à l'organisation du travail et aux relations humaines, avec une dimension collective : management stratégique, management de projet, management participatif...

responsabilité de la qualité et du client, une grande partie de la « redéfinition » du rôle de l'encadrant de proximité est principalement basée sur un changement de nomenclature dont l'impact réel sur l'activité est assez vague.

Le constat qui est néanmoins partagé est celui d'une fonction évoluant au sein d'un univers complexe en relation avec de multiples parties prenantes, du fait de sa position intermédiaire, qui la place de fait au cœur des tensions et des contradictions de l'entreprise. Des approches plus récentes mettent ainsi l'accent sur le rôle actif des managers qui, loin d'uniquement subir la prescription définie par la direction, seraient en mesure de reconstruire à leur niveau la stratégie descendante à travers la gestion de multiples interactions, réalisant ainsi une activité de « *sensemaking* » et de « *sensegiving* » (Weick, 1995 ; Balogun et Johnson, 2004 ; Rouleau et Balogun, 2008, 2011). Le manager de proximité assumerait ainsi un rôle politique de « traduction » consistant « *à articuler les différentes règles, attentes et pressions dans un ensemble le plus cohérent et actionnable possible* » (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010, p. 77), et le conduisant à résister successivement ou simultanément aux attentes des subordonnés, de la hiérarchie et des clients.

Les managers de proximité sont ainsi tenus de faire face, en plus des pressions d'encadrement, aux pressions liées aux nouvelles formes d'organisation qui privilégient « *la globalisation, la recherche croissante de flexibilité et de réactivité* » (Desmarais, 2006, p.159). Ce positionnement ambigu au sein d'un système complexe associé à une responsabilisation problématique est source de paradoxes, d'injonctions contradictoires et de tensions de rôles compte tenu de la diversité des exigences, des métiers, et des acteurs avec lesquels il doit composer au quotidien : « *les discours autour de l'avènement de nouveaux modèles d'encadrement et de la responsabilité sociale de l'entreprise contribuent à produire des tensions particulièrement aiguës. Celles-ci concernent notamment les dimensions suivantes : tension entre autonomie et contrainte ; tension entre logique économique et logique sociale ; tension entre engagement et précarité de la relation à l'organisation ; tension entre logique individuelle et logique collective ; tension entre construction durable de la compétence et « culte de l'urgence ».* Au-delà du constat (somme toute trivial) selon lequel les nouvelles formes d'organisation et la rénovation du management sont générateurs de conflits de rôles, on se rend compte que c'est largement sur l'encadrement que repose désormais la gestion de ces contradictions » (Abord de Chatillon et Desmarais, 2008, p. 9). Dès lors, la qualité première qui est désormais attendue du manager est l'adaptabilité : « *en tant qu'acteurs de l'intermédiation, les encadrants se voient affecter la fonction de trouver*

des modes, locaux et provisoires, d'articulation et de management de ces tensions. » (Abord de Chatillon et Desmarais, 2008, p. 10).

L'encadrant porte ainsi la responsabilité de construire les modalités temporaires d'organisation et de pilotage d'équipes, auxquelles il doit intégrer un ensemble d'exigences divergentes et potentiellement contradictoires : *« le manager de proximité doit ainsi faire face à un certain nombre de dilemmes et de tensions qui se renforcent, des interprétations multiples de prescriptions imprécises (savoir être, autonomie...) or ce sont ces prescriptions qui sont actuellement valorisées. De surcroît, ces prescriptions tendent à attribuer au seul individu les résultats de ses interactions, sans prise en compte ni du passé, ni du contexte, ni des partenaires de l'interaction »* (Bellini, 2005, p. 13). Dans ce contexte, il semble que la catégorie des encadrants de proximité soit de plus en plus en état d'incertitude quant aux fonctions et aux rôles qui sont désormais attendus d'eux : *« à l'instar de ce que le travail a connu sous l'effet de la rationalisation, le management serait lui aussi « en miettes » »* (Linhart, 2015, p. 109). Une situation susceptible de dégrader leurs conditions de travail au quotidien (stress, intensification du travail, renforcement des tensions...).

6. Évolution ou permanence du travail d'encadrement ?

Peu contesteraient le fait que le monde du travail a considérablement évolué ces 40 à 50 dernières années. Les nombreuses mutations et projets de rationalisation qui se sont immiscés dans nos grandes organisations sont à l'origine d'une profonde complexification du travail. Sans chercher à idéaliser l'ancien système productif, il semble que les repères organisationnels y étaient plus stables, claires, et formalisés. Désormais, les acteurs de l'organisation évoluent dans un système jugé plus difficile à maîtriser – plus exigeant au niveau technique, économique, gestionnaire – impliquant de savoir gérer l'incertitude (Cubizolle, in Trouvé, 1998). Et depuis un certain temps, une littérature populaire en management a certifié de la disparition du rôle de l'encadrant de proximité traditionnel.

En effet, à partir des années 1980, s'appuyant sur l'idée générale selon laquelle les environnements organisationnels seraient de plus en plus concurrentiels, instables, turbulents, flexibles (Powell, 1990 ; Snow et al., 1992), une partie de cette littérature a appelé à la nécessité d'opérer un changement organisationnel radical qui requerrait, par effet de ricochet, des changements majeurs dans la configuration des rôles managériaux et la nature du travail du manager⁶ (Drucker, 1988 ; Kanter, 1989 ; Zuboff, 1988). Différents phénomènes tels que

⁶ Gary Hamel notamment, dans un article intitulé *« First, let's fire all the managers »*, présente les managers comme coûteux et générateurs d'inefficacité, impliquant de considérer leur disparition au profit de nouvelles formes de coordination.

le développement de l'*empowerment* des individus, la mise en œuvre de « *business process reengineering* », l'aplatissement des organigrammes... conduisent ainsi à assimiler les managers à des « dinosaures » (Floyd et Wooldridge, 1994), des individus inadaptés, dont le rôle ne correspondrait plus aux besoins des organisations actuelles. Jugées désormais comme inappropriées, les managers de proximité auraient perdu leurs fonctions « traditionnelles » de supervision, fondées sur la responsabilité individuelle pour la planification, la coordination et le contrôle d'une zone clairement définie de travail.

Et ces fonctions, ils les auraient échangées, troquées, contre celle de facilitation, d'innovation, de mentorat, ou de coaching auprès d'équipes qui elles se superviseraient désormais autrement. Ces évolutions seraient ainsi considérées comme plus adaptées aux nouvelles conditions d'environnement organisationnel à travers un recentrage sur la performance de l'entreprise et les besoins du client. L'encadrant de proximité serait ainsi devenu un « leader », un « pilote de la performance », un « chef d'orchestre », un « coach », ou un « intrapreneur » en charge de la mission relativement vague de faciliter et de coordonner la performance d'un réseau d'acteurs varié tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation (Drucker, 1988 ; Kim et Mauborgne, 1997). Dès lors, ses activités reposeraient désormais sur la construction du collectif, la fourniture d'une assistance technique et de conseils, la formation, le développement et le coaching des membres de l'équipe, le briefing des équipes et la communication des objectifs, la motivation et l'engagement des membres de l'équipe, la coordination des personnes, des processus, des équipements et la liaison avec d'autres équipes (Atkinson, 1997 ; Ballin, 1993 ; Lebediker, 1995 ; Weiss, 1998).

Il y a cependant un certain nombre de raisons de douter de ces affirmations. Selon Hales (2005), les allégations postulant d'une véritable transformation du travail du manager de proximité reposent sur des déductions spéculatives et des généralisations à partir de cas individuels, voire sur des affirmations sans fondement. Autrement dit, les arguments avancés par cette littérature gestionnaire seraient moins le reflet d'une réalité observée, que le portrait d'un idéal managérial. En effet, les revendications spécifiques sur le rôle des managers de proximité apparaissent en contradiction avec les preuves apportées par une succession d'études empiriques qui brossent un tableau de grande continuité et de changement plutôt atténué dans son travail.

Il y a plus de 60 ans, les premières études sur le travail du manager dénonçaient la conception fonctionnaliste héritée de Fayol (1916), du caractère rationnel de son rôle, et de sa définition fondée sur les fonctions d'organisation, de coordination, de planification, de contrôle et de

commandement (Carlson, 1951 ; Burns, 1954, 1957 ; Martin, 1956 ; Dalton, 1959 ; Copeman, 1963 ; Dubin et Spray, 1964 ; Horne et Lupton, 1965 ; Stewart, 1967 ; Lawler et al., 1968 ; Choran, 1969). Elles décrivaient ainsi le travail managérial comme une pratique sociale complexe, principalement dyadique, multidimensionnelle et fragmentée, influencée de manière significative par des facteurs politiques et personnels, et laissant peu de temps à consacrer à la planification formelle et à la prise de décision.

Par la suite, de nombreuses recherches, dont la plus illustre (Mintzberg, 1973), sont venues compléter cette description de ce qui constitue le travail du manager (Stewart, 1976, 1982 ; Snyder et Glueck, 1980 ; Duignan, 1980 ; Kmetz et Willower, 1981 ; Martin et Willower, 1981 ; Morris et al., 1981 ; Kotter, 1982 ; Kurke et Aldrich, 1983 ; Doktor, 1983 ; Luthans et al., 1985 ; Hannaway, 1989). Présentant son activité comme quelque chose d'intemporel et d'universel, confirmant son caractère bref, varié, fragmenté et hautement interpersonnel exposé dans les études antérieures, ces travaux ont contribué à l'avancée théorique du courant du « *Content Managerial Work* » en décrivant un travail fondé sur une rationalité limitée, en quête de légitimité, et éminemment informel (fait de réseaux, d'alliances, et de commérages) afin de résister à une surcharge permanente, un stress extrême, à l'obligation de rendre des comptes, ainsi qu'à l'ambiguïté et l'incertitude de leur activité quotidienne.

Dans ses travaux, Mintzberg présentait ses résultats comme un phénomène intemporel – « *en substance, les manager travaillent aujourd'hui comme ils l'ont toujours fait* » (1973, p 161.) – et universel – « *le travail est remarquablement semblable d'un cadre à un autre* » (1973, p. 18). Il faisait valoir que la raison de cette stabilité était la force des conditions structurelles inhérentes au travail lui-même, laissant peu de place pour les écarts individuels à la tendance générale. Dans ses études plus récentes (Mintzberg, 1994), son point de vue demeurerait inchangé, affichant toujours un scepticisme à l'égard des partisans du leadership transformationnel et de la post-bureaucratie⁷. Il n'abordait toutefois pas des questions telles que les nouvelles technologies, le changement, la flexibilité, la mondialisation et les pressions concurrentielles croissantes et ses impacts sur le travail du manager.

Cette posture exclusivement inductive nous pousse néanmoins à nous interroger. En effet, la présentation des résultats des travaux de Mintzberg, supposée établir une vision intemporelle

⁷ L'organisation post-bureaucratique, par rapport à l'organisation bureaucratique traditionnelle, présente moins de règles en cascade et de contrôle hiérarchique et est davantage fondée sur le réseau, sur plus de flexibilité, de liberté de règles, de coordination reposant sur le dialogue et la confiance, des équipes de travail auto-organisées, et une prise de décision plus décentralisée. Au sein de ces organisations post-bureaucratiques, le travail du manager se voit profondément bouleversé. Le manager serait moins préoccupé par le contrôle bureaucratique et la routine administrative, et davantage tourné vers un modèle d'interaction dialogique et plus engagé dans l'autonomisation de ses subordonnés en termes de soutien, de consultation et d'inspiration.

de l'activité managériale au sens large (et ce quelle que soit la strate hiérarchique) plutôt que celle d'un travail spécifique de quelques managers à un moment donné, nous interroge nécessairement sur la potentielle apparition de faits nouveaux susceptibles de venir le contredire et nous conduit à nous demander si l'activité managériale est sujette au changement (en fonction de l'activité, de la position hiérarchique, du temps...) ?

Si certains travaux fondés sur une recherche empirique systématique tels que ceux de Carlson (1951), Mintzberg (1973) et de Kurke et Aldrich (1983) ont présenté des résultats similaires, dépeignant un travail managérial relativement stable au fil du temps, beaucoup de chercheurs prétendent néanmoins que ce travail a subi des évolutions importantes au cours des dernières décennies (Drucker, 1988 ; Kanter, 1989 ; Zuboff, 1988). Tengblad (2006), dans une étude comparative avec celle de Mintzberg (1973), utilisant la même méthodologie, est parvenu au résultat attestant que le travail et le comportement des managers de niveau supérieur ont évolué vers une dimension post-bureaucratique, en précisant toutefois que les changements constatés au niveau de cette strate hiérarchique ne signifiaient pas nécessairement qu'ils s'appliquent aux autres strates de managers.

Certaines études ont ainsi montré que le travail managérial n'est pas aussi stable que le décrit Mintzberg (Martinko et Gardner, 1990) mais qu'il n'est pas aussi changeant que ce qu'affirment les partisans de la revendication post-bureaucratique (Tengblad, 2006). S'interrogeant sur de potentielles évolutions, les études plus récentes ont insisté sur les aspects émotionnels, politiques, et symboliques du travail du manager (Martinko et Gardner, 1990 ; Boisot et Liang, 1992 ; Luthans et al., 1993 ; Muir et Langford, 1994 ; Hales et al., 1996, 2000 ; Tengblad, 2002, 2006 ; Florén and Tell, 2004 ; Vie, 2010 ; Matthaei, 2010). Les principales évolutions présentées seraient une charge de travail accrue, une dimension relationnelle davantage orientée vers les subordonnés, un accent mis sur la transmission d'information, et une plus faible préoccupation sur le travail administratif.

Toutefois, l'immutabilité d'un certain nombre de ses composantes tendrait à attester du caractère intemporel du travail managérial. En effet, les études plus récentes qui se concentrent explicitement sur le travail du manager ne s'éloignent pas de manière significative des résultats des études antérieures – celui-ci demeurant bref, varié, fragmenté et de nature interpersonnelle – et ont tendance à soutenir la conclusion de Delbridge et Lowe selon laquelle « *la mort du manager a été grandement exagérée* » (1997, p. 423). Partant, « *les analyses sociologiques des organisations montrent que ce « nouvel encadrant » demeure largement un mythe. Les recherches portant sur l'activité des encadrants et les*

transformations effectives des organisations pointent l'existence d'un grand écart entre les modèles idéaux du management et les réalités observées dans les entreprises [...] Au final, les nouveaux modèles de management (et par ricochet d'encadrement) apparaissent souvent, non comme un projet, mais comme un idéal inaccessible. » (Abord de Chatillon et Desmarais, 2008, p. 23).

Loin de disparaître, il semble que l'encadrement concerne de plus en plus de personnes au sein des organisations, et ce quel que soit le secteur envisagé (Wolff, 2015). Enraciné dans la structure, contraint ici et là à se ramifier dans l'organisation au gré des multiples exigences à satisfaire, le manager de proximité apparaît comme le « survivant » du changement organisationnel (Vie, 2010). Même ceux qui envisagent la « *fin du management* » (Koch et Godden, 1996) parlent de la disparition d'une strate organisationnelle, et non pas de l'abandon du management en tant que fonction.

Au regard de ces différentes littératures, il semble donc que les managers de proximité soient moins victimes d'un phénomène de substitution d'un rôle attendu par un autre, que d'un phénomène d'accumulation, au fil des décennies, des rôles attendus et des responsabilités confiées par la gouvernance des entreprises, qui se sont ajoutées au fur et à mesure de l'évolution des organisations, sans qu'aucune initiative de réaménagement de ces « couches » ne soit opérée. Ainsi, loin de devoir abandonner leur rôle traditionnel de supervision, les managers se sont vus contraints à cumuler un ensemble de fonctions toujours plus nombreuses : initialement, s'assurer que chacun obéisse, transmettre son savoir-faire, apporter son soutien technique, accroître la productivité, prescrire les règles, contrôler la qualité du travail ; et plus récemment, enthousiasmer ses équipes, renforcer le bien-être et la collaboration, développer l'agilité et l'innovation permanente...

Face à ce constat, il apparaît que ce sont moins les pratiques managériales qui évoluent que les conditions de travail et l'organisation dans lesquelles les managers exercent leurs rôles. Cette idée rejoint celle de Trouvé (1997) selon laquelle les contremaîtres dans le secteur industriel constituent un groupe professionnel résultant de représentations ordinaires construites historiquement. Il s'agit ainsi, selon Bourdieu (1977), d'une « catégorie professionnelle objet » car son évolution historique est hétéronome. Le travail d'encadrement se voit ainsi influencé par de multiples variables contextuelles – externes, organisationnelles, fonctionnelles, conjoncturelles, personnelles... – qu'il convient d'étudier pour en donner une représentation intégrée.

L'évolution de la fonction d'encadrement de proximité serait donc conditionnée par les transformations de l'organisation du travail et de son environnement, et caractérisée par un écart important entre les rôles attendus et définis dans l'entreprise, et ceux réellement exercés par les acteurs (Desmarais, 2003). Dès lors, que le rôle du manager ait changé et, si oui, comment, pourquoi et dans quelle mesure, reste par conséquent un sujet à investiguer : quelles sont les activités du manager de proximité ? Quelles informations traite-t-il ? Avec qui travaille-t-il ? Où ? Selon quel rythme de travail ? Quelles sont les caractéristiques distinctives du travail d'encadrement ? Quel usage fait-il de son temps ? A quelles pressions est-il est soumis ?

Depuis les années 1950, les catégories des « upper » et « middle » managers ont fait l'objet de nombreuses recherches approfondies sur leurs activités réelles, y compris en France où la catégorie des « cadres » – longtemps considéré davantage comme un groupe social (Boltanski, 1982) que comme des « travailleurs » à part entière (de Montmollin, 1984) – a bénéficié à partir des années 1970 d'un certain nombre de travaux cherchant à « *vérifier de l'intérieur* » (Guilbert et Lancry, 2007, p. 320) ce qui constitue son travail réel (Benguigui et al., 1977 ; Langa et Rogalski, 1997 ; Bouffartigue et al., 2001 ; Guilbert et al. 2003, 2005, 2007 ; Livian and al., 2003, 2006 ; Dieumegard et al., 2004 ; Mispelblom Beyer, 2006 ; Monneuse, 2014 ; Dujarier, 2015).

En revanche, en dépit du caractère essentiel de son rôle dans l'organisation du travail, il existe peu de travaux portant sur le contenu du travail du manager de proximité (aussi appelé « contremaître », « maîtrise encadrante », « foremen », « supervisor »...). Si des travaux s'intéressant au statut, à l'histoire, et au rôle du contremaître ont été réalisés (Chapuis et Bourrouilhou, 1961 ; Crozier et Pradier, 1961 ; Durand et Touraine, 1970 ; Trouvé, 1996, 1997 ; Létondal and al., 1997 ; Trouvé et al., 1998 ; Gillet, 2010, 2011 ; Martin, 2012), seules quelques recherches en sociologie industrielle initiées dans les années 1950-1970 ont produit des publications reposant sur une observation structurée de son travail (Guest et al., 1956 ; Guest, 1956 ; Jasinski, 1956 ; Ponder, 1957 ; Wirddenius, 1958 ; Kelly, 1964 ; Sayles, 1964 ; Sproull, 1978).

Plus de 70 ans après les premiers travaux sur le manager de proximité (Roethlisberger, 1945 ; Wray, 1949) s'interrogeant sur sa place spécifique (« entre marteau et enclume », « man in the middle », « première ligne », « dernier rempart ») et son rôle particulier dans l'organisation (« problem solver », « shock absorber », « resource allocator »), il s'agit d'examiner les évolutions potentielles du contenu du travail de cet acteur pour mieux comprendre sa position

dans l'organisation. Ainsi, bien que beaucoup de choses aient été écrites sur ce que le manager doit faire ou encore sur la base de conceptions de ce que son rôle devrait être, la question fondamentale de savoir ce que font réellement les managers de proximité au quotidien demeure encore aujourd'hui insuffisamment explorée et théorisée : « *les recherches se font souvent de manière purement empirique et sont peu cumulatives.* » (Abord de Chatillon et Desmarais, 2008, p. 21).

Il y a une véritable contradiction dans nos organisations contemporaines sur le constat unanime de la dimension essentielle du rôle du manager de proximité dans l'entreprise et le manque de connaissances qu'ont ces dernières sur leurs activités. Si « *peu d'encadrants affirment sans sourciller savoir très précisément en quoi consiste leur travail au quotidien* » (Mispelblom Beyer, 2006, p. 13), les nombreuses mutations et projets de rationalisation qui se sont immiscés dans nos grandes organisations sont à l'origine d'une profonde complexification du travail. Dans ce contexte, la multiplication des objectifs et des exigences est venue déstabiliser et fragiliser les salariés opérationnels qui se trouvent de plus en plus isolés face aux exigences du travail d'organisation.

Or, l'éloignement de la scène du travail, la dilution des responsabilités, la saturation d'objectifs détaillés, et la réduction considérable de l'autonomie sont venus éroder les capacités du « manager de proximité » à prendre en charge les tensions du travail et l'animation de ses équipes, engendrant une diminution de l'attractivité pour l'activité d'encadrement, et un accroissement du mal-être de ceux qui occupent cette position sociale déconsidérée (Trouvé et al., 1998 ; Buscatto, 2002 ; Thévenet, 2004 ; Bellini, 2005 ; Dupuy, 2011 ; Martin, 2012).

Dans un contexte de réorganisation continue mais toujours profonde des activités d'une grande entreprise française de l'énergie – et impactant fortement le rôle du manager de proximité – nous avons ainsi cherché à comprendre et à analyser ce qui constitue désormais le travail de cet encadrant. Quels sont les empêchements potentiels à ce rôle, et quels sont les impacts potentiels en termes de performance et de santé au travail dans l'organisation ?

Réfléchir sur ces sujets nous conduit à analyser le travail et l'impact des dispositifs et pratiques organisationnels de façon contextualisée, prenant en considération la position et la représentation des acteurs, leur capacité à se les approprier et à leur donner du sens au regard de la situation. Sur la base de ces interrogations, nous avons ainsi cherché à identifier un cadre théorique nous permettant d'analyser le rôle et le travail de l'encadrant de proximité.

7. L'analyse de l'action managériale : le courant de la « strategy as practice »

Traditionnellement, les encadrants de proximité n'étaient pas considérés comme faisant partie du processus d'élaboration de la stratégie dans l'organisation. Pourtant, la vision du management de proximité comme « *la politique des directions d'entreprise continuée par des moyens humains de proximité* » (Mispelblom Beyer, 2006, p. 24) tend à surévaluer la transparence et la rationalité des organisations, tout en occultant le travail de « *sensemaking* » de ces acteurs. Or, « *les managers intermédiaires sont plus que des axes de liaison passifs, transmettant aveuglément des instructions des cadres dirigeants vers le bas l'organisation* » (Rouleau and Balogun, 2008, p. 2). En effet, il semble que le manager de proximité joue un rôle majeur au sein de l'organisation où, en créant du sens et en le communiquant à son entourage, il interprète et contribue à faire exister la stratégie de l'organisation.

Enquêter sur le travail d'encadrement de proximité nécessite alors d'analyser le quotidien du manager de proximité afin de mettre en évidence, d'une part, les activités présentant les écarts les plus importants entre le travail prescrit et le travail réel et, d'autre part, leurs relations avec leurs équipes et leur direction. Il s'agit donc d'observer le travail réel des managers en s'immergeant dans leur univers pour comprendre progressivement leurs pratiques, même lorsqu'ils ne les formulent pas explicitement « *ce qui conduirait à distinguer, dans les interprétations que l'on recueille auprès des exécutants, ce qu'ils jugent être la bonne manière de faire et ce qu'ils font réellement ; mais aussi à analyser davantage en termes de négociation la régulation effective, le compromis du « travail réel* » » (Reynaud, 1988, p. 15).

A ce propos, Rouleau et Balogun (2008) ont mis en évidence le fait que, pour les managers intermédiaires, l'interprétation et l'action sont fondées sur des connaissances pratiques. La pratique est inséparable de l'acteur qui la réalise, elle s'ancre dans le quotidien de l'organisation et dans ses routines. Les connaissances pratiques reposent sur le non-dit et la structure invisible d'une situation acquise à travers le temps. Autrement dit, c'est ce que nous savons sans savoir explicitement que nous le savons. Ils expliquent ainsi qu'il est particulièrement important d'explorer la manière dont les managers de proximité utilisent ces connaissances pratiques dans leurs activités quotidiennes dans la mesure où leur rôle stratégique est souvent informel, privé de l'autorité dont jouissent ceux qui exercent un rôle stratégique plus formellement reconnu (Rouleau et Balogun, 2008).

Les compétences et aptitudes stratégiques décrites sont généralement moins liées aux rôles formels des acteurs qu'aux activités informelles à travers lesquelles ils donnent un sens aux

changements, les influencent ou utilisent leurs réseaux. C'est pourquoi les chercheurs travaillant dans la perspective de la « *strategy-as-practice* » soulignent la nécessité de comprendre les praticiens et les ressources dont ils s'inspirent pour accomplir leur travail en mettant généralement l'accent sur le rôle de l'individu et sur son action consciente et réfléchie en matière de stratégie.

Concrètement, ce courant cherche à déterminer les ressources, les contraintes et les stratégies mises en œuvre par les différents acteurs d'une organisation en étudiant leurs pratiques. Ce courant, formalisée à la fin des années 1990 par Whittington et essentiellement alimenté par des travaux européens (avec des contributeurs originaires du Royaume-Uni, de France, de Scandinavie, d'Allemagne et de Suisse), s'inscrit ainsi dans le « *tournant pratique* » (lié notamment aux travaux en sciences sociales de Pierre Bourdieu, Michel Foucault, et Anthony Giddens) et s'attache à comprendre la construction de la stratégie par l'analyse des interactions entre praticiens, autrement dit à travers l'appréhension simultanée des pratiques de fabrication de la stratégie et sa mise en œuvre (Jarzabowski, 2004).

Ce courant examine ainsi les façons dont les individus (qu'ils soient chefs d'entreprise, cadres intermédiaires, consultants...) mobilisent les outils de la pratique ou adoptent des compétences et des rôles spécifiques lorsqu'ils s'engagent dans une activité stratégique. La stratégie, analysée à l'aune des pratiques, se voit ainsi considérée comme une pratique sociale accordant de fait un rôle majeur aux acteurs de l'organisation (Whittington, 1996). En effet, ce courant souligne l'importance des processus pratiques et des activités quotidiennes, en établissant l'acteur au cœur de l'activité stratégique, tandis qu'elle n'était considérée jusqu'alors qu'à un niveau supérieur, celui de l'organisation.

La stratégie est moins envisagée comme un objet qui appartient à l'organisation, que comme un objet qu'elle élabore et construit, ce qui implique de remettre le travail et les pratiques des acteurs au cœur de l'analyse à travers l'adoption d'une perspective socio-matérielle : « *paying attention to the strategists, to their activities, including the materials which they use and the organizational contexts which shape and are shaped by these activities* » (Jarzabkowski et Kaplan, 2010, p. 54). Dès lors, l'objet de la recherche ne se trouve plus être la stratégie en tant que telle, mais c'est le processus par lequel elle se construit, qualifié de « *strategizing* » : « *“Strategizing” refers to the “doing of strategy”; that is, the construction of this flow of activity through the actions and interactions of multiple actors and the practices that they draw upon* » (Jarzabkowski, et al, 2007, p. 8).

En plaçant les pratiques des acteurs au centre de l'analyse, le courant de la « *strategy as practice* » réinterroge le processus stratégique et attire l'attention sur l'importance de certains objets délaissés par les perspectives précédentes : la traduction de la stratégie en action, l'élaboration et la mise en œuvre dans l'organisation, et le rôle des acteurs. Autrement dit, pour analyser le *strategizing*, il est indispensable de comprendre la façon dont les acteurs (*practitionners*) s'impliquent dans un processus d'élaboration de la stratégie (*praxis*) en mettant œuvre des pratiques socialement situées (*practices*). Ces éléments renvoient à trois acceptions possibles de la « pratique » (Rouleau, 2013) :

- L'action managériale et les événements au cours desquels se déroulent les pratiques : il s'agit d'une des approches les plus populaires de la pratique dans la recherche sur la *strategy-as practice*. Elle s'ancre dans les travaux de Mintzberg (1973) et son observation des routines quotidiennes de cinq managers afin de mieux décrire ce qu'ils font. Ici, la recherche sur la stratégie en tant que pratique est en partie consacrée à l'analyse de la pratique managériale, en examinant comment les managers élaborent des stratégies ou participent à la formulation de stratégies. La « pratique » fait ainsi référence à l'action par laquelle les managers accomplissent de façon récurrente leur travail stratégique (Jarzabkowski, 2004). L'étude des pratiques managériales de cette manière nous informe non seulement de ce qui constitue la pratique professionnelle de la stratégie (Whittington et al., 2011) mais fournit également une meilleure vision des compétences et aptitudes que les managers de différents niveaux utilisent pour la stratégie.
- L'approche matérielle basée sur les outils et les artefacts utilisés dans l'organisation : il s'agit moins de s'intéresser à la pratique managériale qu'aux différents ensembles d'outils relationnels, discursifs et matériels liés à la formation de la stratégie. Ici, les « pratiques » sont principalement associées aux procédures, normes et traditions par lesquelles la stratégie est activement accomplie.
- La connaissance et les pratiques discursives : ici, la « pratique » fait référence aux connaissances sociales et tacites que les managers et les autres acteurs utilisent lorsqu'ils élaborent une stratégie. Ce point de vue est basé sur l'hypothèse que la pratique est liée au cadre de connaissances sur lequel les acteurs doivent s'appuyer pour accomplir leur travail de stratégie. Une vision de la pratique comme connaissance s'intéresse au raisonnement ordinaire par lequel les pratiques se trouvent interconnectées et construisent la vie sociale dans les organisations.

Le courant de la « *strategy-as-practice* » a souligné l'importance de reconnaître et de comprendre le rôle stratégique de ceux opérant à l'extérieur des échelons supérieurs. Dans cette perspective, la stratégie concerne tous les niveaux de l'organisation et, en tant que telle, n'est pas considérée comme une pratique qui est nécessairement le domaine exclusif des dirigeants, y compris dans son élaboration. Ici, l'enjeu consiste donc à analyser leurs activités de façon détaillée pour comprendre leur impact sur la stratégie de l'organisation.

Notre recherche vise ainsi à se concentrer davantage sur ce que font réellement les managers de proximité, les activités qu'ils réalisent dans l'exercice de leurs fonctions stratégiques. De ce fait, et compte tenu de notre objet d'étude, une approche ethnographique a été considérée comme une méthode d'analyse appropriée, dans la mesure où elle nous permettait de nous concentrer sur la réalité concrète et vécue par les membres de l'organisation en utilisant des données telles que les réunions, les rencontres informelles, les conversations entre les acteurs et d'autres événements. Balogun et *al.* (2003) ont expliqué dans leurs travaux que les paramètres organisationnels complexes actuels exigent des méthodes diversifiées permettant de fournir davantage d'ampleur et de flexibilité. Ils suggèrent ainsi d'utiliser un éventail plus large de méthodes pouvant offrir plus de robustesse dans la construction de la théorie que le seul usage des méthodes ethnographiques.

Selon Rouleau (2013), un compromis serait de recourir à la recherche ethnographique tout en renouvelant le genre, c'est-à-dire en développant de nouvelles façons de recueillir des données afin de renforcer les relations entre les preuves empiriques et la gamme d'interprétations liées à la notion de pratique. Pour consolider le champ de la *strategy as practice* tout en cultivant sa diversité inhérente, quatre voies de production du savoir devraient ainsi être abordées : 1) renforcer l'utilisation des théories sociologiques de la pratique ; 2) renforcer la position alternative de la recherche sur la *strategy as practice* ; 3) favoriser des contributions théoriques spécifiques ; 4) s'appuyer sur des méthodes ethnographiques organisationnelles (Rouleau, 2013).

Les organisations sont confrontées de nos jours à de profonds bouleversements vis-à-vis de leur environnement (financiarisation de l'économie, mondialisation des marchés, exigence accrue des clients, ouverture à la concurrence de secteur protégés auparavant, rapidité d'évolution de marchés favorisée par les technologies de l'information et de la communication, évolutions sociétales...), et s'il y a bien une fonction qui doit apprendre à s'adapter à l'évolution et aux contraintes de son environnement, c'est celle de manager de proximité. En effet, ces évolutions organisationnelles et sociales s'accompagnent de nombreuses contraintes et difficultés venues bouleverser les conditions de travail des managers de proximité.

Si les évolutions du travail d'encadrement « *s'inscrivent dans une histoire complexe et multiforme liée au développement des entreprises, aux évolutions des métiers, aux transformations des modes d'organisation et du travail.* » (Gillet, 2011, p. 95), s'intéresser aux liens entre management et conditions de réalisation du travail, c'est nécessairement commencer par rentrer dans l'activité des managers afin d'analyser leurs rôles et leurs missions, mais c'est aussi resituer cette activité managériale dans le mode d'organisation, l'histoire, les fonctionnements, et le système dans lesquels se déroule cette activité.

Cette recherche a ainsi été structurée sous une forme classique : partant d'une revue de littérature afin de définir le cadre conceptuel à partir duquel nous avons élaboré notre problématique ; passant par une présentation de l'entreprise étudiée, de ses évolutions et du contexte organisationnel actuel ; expliquant la méthodologie sur laquelle nous nous sommes appuyés pour cette recherche ; avant de présenter les résultats de terrain. Ces données empiriques sont par la suite confrontées au cadre conceptuel mobilisé afin d'explorer tout ce que celui-ci permet d'en dire et d'évaluer son pouvoir explicatif et sa pertinence par rapport à la problématique étudiée.

L'évolution du rôle du manager de proximité : le terme « management » prend son sens premier au XVIII^{ème} siècle en référence à l'administration domestique, désignant des activités essentiellement féminines, peu mécanisées, opérées dans un cadre non marchand, à but non lucratif, et en l'absence d'une division poussée du travail. À partir des années 1830, les managers ferroviaires américains et anglais transplantent la notion de « management » du champ domestique vers l'univers industriel et marchand. Pendant longtemps, les ingénieurs ne se sont pas du tout préoccupés d'organiser le travail. Pour eux, les gains de productivité pouvaient être atteints juste en perfectionnant les outils. Si on avait une bonne machine, on arrivait toujours à trouver des ouvriers pour les faire marcher. Mais dans le dernier quart du XIX^{ème} siècle, les gains de productivité mécanique deviennent progressivement de moins en moins élevés. Il apparaît alors aux ingénieurs industriels que la solution pour réduire les coûts ne se trouve plus dans un surcroît d'innovation technique mais dans une augmentation de la productivité des travailleurs (Le Texier, 2014)

Les théories du rôle du manager

La vision fonctionnaliste : Fayol, Taylor et Weber et les études normatives Etude des aspects formels à caractère mécaniste et scientifique, fondées sur la préoccupation de ce que le manager doit faire pour produire les meilleurs résultats, visant à établir des principes universels de bon fonctionnement de l'organisation du travail ;

Limite : réside dans la volonté de créer des modèles archétypaux, rationnels, des "idéaux" et qui, confrontés à la réalité, vont révéler des faiblesses importantes

La vision interactionniste : Mintzberg et les études interprétatives traitent de « ce qui est » et tentent de décrire avec précision les activités du manager

Content Managerial Work

1950's : le travail managérial, une pratique sociale complexe, principalement dyadique, multidimensionnelle et fragmentée, influencée de manière significative par des facteurs politiques et personnels, et laissant peu de temps à consacrer à la planification formelle et à la prise de décision ;

1970's : le travail du manager comme quelque chose d'intemporel et d'universel, par la confirmation de son caractère bref, varié, fragmenté et hautement interpersonnel ;

2000's : une charge de travail accrue, une dimension relationnelle davantage orientée vers les subordonnés, un accent mis sur la transmission d'information, une plus faible préoccupation sur le travail administratif, et une fragmentation du temps qui n'apparaîtrait plus comme un élément majeur du travail du manager

Limites : caractère exclusivement inductif ; manque de fondement théorique ; des rôles présentés comme intemporels ; négation des processus historiques et politiques ; impasse sur la dimension symbolique et cognitive

Complexification des organisations et des conditions de travail (notamment NPM) ; Ouverture croissante des organisations sur l'extérieur ; Fonctionnement en réseau de l'organisation met en avant le rôle d'intermédiaire inter-organisationnelle

La vision structurationniste : Abord de Chatillon et Desmarais De la fonction à l'interaction, le rôle des managers de proximité aurait évolué vers la co-construction de la stratégie par son interprétation et sa mise en œuvre qui contribue à sa construction à travers leurs échanges et interactions

Evolution des attendus du travail du manager de proximité au cours du temps

XVIII^{ème} : le passage du travail disséminé à la grande entreprise nécessite une nouvelle hiérarchie opérationnelle, capable d'organiser l'activité d'une main d'œuvre n'ayant pas l'expérience du travail en commun, et de lui faire respecter une discipline

1900 à 1940 : avec le développement de la rationalisation industrielle, le contremaître va connaître une perte de pouvoir et de statut, avec un rôle qui se dépouille de ses aspects essentiels, avec une remise en question de ses qualifications et de ses compétences sociales et techniques

1940's : période de « crise » de la maîtrise, conséquence d'un positionnement « intermédiaire » spécifique. Alors que le contremaître était auparavant chargé essentiellement d'obtenir de l'ouvrier un rendement élevé et régulier, l'aspect relationnel de son rôle est désormais souligné

1950 à 1970 : période de dévalorisation, la direction managériale éloigne la maîtrise des objectifs politiques et industriels de l'entreprise, lui faisant jouer un rôle essentiellement relationnel sur le terrain ; une remise en question du pouvoir et de l'autorité se développe

1970's : période de revalorisation, la maîtrise est constatée comme une position « clé » de l'entreprise, et son maintien comme échelon hiérarchique est confirmé nécessaire ; passage d'une maîtrise de commandement à une maîtrise d'animation nécessitant des évolutions d'organisation

1980's : la question de la maîtrise, comme vecteur ou comme obstacle à la modernisation, est posée et s'accompagne d'interrogations sur ses capacités d'animation, que les directions d'entreprise souhaiteraient lui déléguer

1990's : la fonction d'encadrement connaît un éclatement de son contenu qui, face aux diverses transformations demandées, ne comprendrait pas toujours ce qui est attendu d'elle ; les évolutions organisationnelles soulignent des conditions de travail de plus en plus difficiles pour cet encadrement de proximité

2000's : diminution de l'attractivité de la fonction de manager de proximité en parallèle à un accroissement du mal-être de ceux qui l'occupe

(Gillet, 2011)

Un rôle à la fois fonctionnel, interactionnel et stratégique

Hales (2005) : les revendications spécifiques sur l'évolution du rôle des managers de proximité sont en contradiction avec les preuves apportées par une succession d'études empiriques qui brossent un tableau de grande continuité et de changement atténué dans leur travail

Les managers de proximité sont moins victimes d'un phénomène de substitution d'un rôle attendu par un autre, que d'un phénomène d'accumulation, au fil des décennies, des rôles attendus et des responsabilités confiées par la gouvernance des entreprises

Ce sont moins les pratiques managériales qui évoluent que les conditions de travail et l'organisation dans lesquelles les managers exercent leurs rôles

- Qu'est-ce qui constitue le travail du manager de proximité dans l'entreprise ?
- Quel(s) empêchement(s) au rôle de régulation du management ?
- Quel(s) impact(s) en termes de performance et de santé au travail dans l'organisation ?

Recherche ERDF

Chapitre 1 : Présentation du terrain et de la méthodologie

« Manager dans un système régulé est bien plus compliqué que manager dans un système non-régulé. En revanche, c'est plus tranquille intellectuellement et plus confortable de manager un système régulé qu'un système non-régulé parce qu'on ne risque pas notre peau tous les matins. » (directeur régional)

1. L'ancien monde du monopole : idéologie technocratique et service public de l'électricité

Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, la France est à reconstruire, ses habitants vivent dans un état de pénurie énergétique, les moyens de production sont clairement insuffisants pour répondre à l'accroissement de la demande qui découle de la reconstruction et, malgré les ressources en charbon, la France importe à l'orée des années 1950 un tiers de ses besoins énergétiques⁸. Face à cet enjeu, les monopoles publics intégrés sont alors considérés comme plus efficaces que les entreprises privées concurrentes, en particulier dans leur capacité de standardisation, d'économies d'échelle, de coordination administrative, de capacité d'investissement et d'harmonisation tarifaire. Il y a un large consensus sur le fait que le seul moyen plausible à l'indispensable création du réseau de distribution d'électricité national passe par l'intervention de l'État. Le principe de la nationalisation se voit ainsi acquis à la Libération, en premier lieu à travers la Charte du Conseil National de la Résistance qui invite en mars 1944 au « *retour à la nation des grands moyens de production monopolisés, fruit du travail commun* » conduisant à la nationalisation des entreprises privées de production et de distribution d'électricité en mars 1946 et à la création d'EDF-GDF.

En mars 1946, le compromis des forces politiques et sociales qui finit ainsi par l'emporter entre les différents tenants du tripartisme⁹ est le plus proche de la vision exprimée par la CGT¹⁰ : deux organismes nationalisés seront envisagés pour le gaz et l'électricité ; la production, le transport et la majorité de la distribution seront inclus ; les régies ne seront pas englobées ; la relative décentralisation de la distribution. Ce compromis conduit, par la loi n° 46-628 du 8 avril 1946, à la nationalisation et la réunion en un même ensemble de près de 1450 sociétés privées de la chaîne électrique et gazière au sein de deux EPIC¹¹ : EDF et GDF, qui assurent la gestion pour la production, le transport et la distribution de l'électricité et du gaz, et veillent ainsi à l'approvisionnement du pays en énergie dans les meilleures conditions de coût et de sécurité, dans le respect des principes de service public définis par la loi, et sous

⁸ Varon, H. (1947), « La production de l'électricité », *L'Information Géographique* (11), p. 69-73.

⁹ Le tripartisme désigne la coalition que forment entre 1944 et 1947 les trois partis : MRP, SFIO, PCF.

¹⁰ Selon Christian Stoffaës (1999), la nationalisation de l'électricité et du gaz est « *une synthèse du Plan, du Conseil d'État, de l'École polytechnique et de la CGT* ».

¹¹ Établissement Public à caractère Industriel et Commercial.

la tutelle du ministère de la production industrielle (qui deviendra par la suite le ministère de l'industrie). Et c'est à travers cette structure qu'EDF, l'entreprise publique issue de la Libération, devient rapidement un instrument essentiel de la reconstruction de la France et apparaît en quelque sorte comme le modèle de référence du service public industriel.

Dans ce cadre, le principe d'organisation de la nationalisation est soutenu par une idéologie technocratique et un couplage lâche entre les attentes financières de l'environnement externe et les choix d'organisation interne du travail. Dirigée par « *ses ingénieurs et les communistes* » selon l'expression du Général de Gaulle, EDF est empreinte d'une certaine indépendance vis-à-vis de l'État, où les décisions sont prises selon une relative répartition des pouvoirs entre un Gouvernement supervisant le secteur de l'énergie dans son ensemble (gouvernance et planification macro-économique) et des ingénieurs en charge du fonctionnement interne de l'organisation. La culture de l'établissement naissant est alors guidée par la notion de service public et de confiance dans le progrès scientifique à travers leurs représentants (ingénieurs, chercheurs et techniciens). Ces « spécialisations intellectuelles » créent une forme de dualisme dans le secteur de distribution d'électricité, conduisant les ingénieurs et les administrateurs étatiques à jouir de différentes zones d'influence. Par ailleurs, les attentes financières relativement modestes de l'État – l'idée étant de construire d'abord et de vendre ensuite pour rembourser l'investissement – conduisent à une cohabitation de ces deux groupes dominants dans des sphères semi-autonomes. En effet, l'objectif affiché est moins le profit maximum que l'équilibre des comptes et la promotion de la meilleure utilisation économique et sociale de l'électricité.

Entre 1946 et 1996, à l'instar de la majorité des entreprises d'électricité publiques d'Europe, EDF est donc une entreprise d'État verticalement intégrée jouissant d'un quasi-monopole concernant la production, le transport, la distribution et la fourniture d'électricité, et évoluant dans un cadre réglementé clair. Et au cours de cette période, il découle de la prévalence monopolistique une conception du service public façonnée autour et pour un outil technique (Picard, Beltran et Bungener, 1985). L'idéologie technocratique, avec des exigences physiques et fonctionnelles de reconstruction d'un réseau de distribution d'électricité, et la domination de l'appareil technique accordent ainsi une prééminence à la profession d'ingénieur par rapport aux autres catégories du personnel. En effet, le défi physique de la construction d'un réseau de distribution d'électricité combiné à la forte expansion de la demande d'électricité constituent des facteurs légitimant l'apparente « naturalité » de l'hégémonie des ingénieurs électriciens.

Dans une même logique, l'encadrement de l'organisation du personnel découle de l'ingénierie et du fonctionnement technique des activités : l'idée est que le pilotage d'une unité et du réseau d'électricité serait plus efficacement réalisé par les ingénieurs en raison de leur connaissance et de leur expertise dans le domaine¹². Autrement dit, il va de soi que les ingénieurs sont nécessaires à la fonction de direction. La prédominance de cette profession se manifeste notamment par leur monopole sur les postes de direction¹³. Il y a une justification rationnelle et économique à laisser la sphère d'ingénierie se débrouiller en soutenant une culture de « non-ingérence ». Dès lors, avant de diriger des individus, les encadrants d'EDF (qu'ils soient cadres ou maîtrises) pilotent tout d'abord des installations techniques, dont le fonctionnement doit permettre l'établissement d'une organisation du travail durable, la structuration des compétences nécessaires, et la définition d'un organigramme détaillé¹⁴. L'encadrement des agents de la distribution est ainsi supposé résulter spontanément de ce fonctionnement technique des opérations industrielles, en accord avec l'idéal régulateur d'une culture technicienne. De fait, l'organisation et l'encadrement du personnel émane de l'ingénierie. Les encadrants de proximité endossent ainsi la garantie d'une forme de domination rationnelle-légale vis-à-vis des agents d'exécution, dont les conditions sont déterminées par des caractéristiques techniques.

2. Le « tournant gestionnaire » et les prémisses de l'ouverture à la concurrence

Si à l'issue de la guerre, EDF-GDF, établissements nationalisés, devient rapidement le symbole de la « modernité » – constituée non seulement de la quête de l'excellence technique, de la productivité, associée à une croyance dans le progrès, les relations humaines, l'intérêt général, et le service au public et à la nation –, force est de constater qu'à partir des années 1980, ce modèle fondateur se trouve confronté à un contexte économique et une société plus complexes où la prédominance de la rationalité technique ne permet plus de dominer le secteur¹⁵. Dans ce cadre, EDF se trouve rapidement tenue de relever un nouveau défi consistant à conjuguer service public et concurrence. Les années 1980 sont en effet celles des premières recommandations européennes en faveur d'une plus grande concurrence dans le secteur électrique, une Europe sans monopole avec des marchés de l'énergie ouverts à la

¹² Reynaud C. (1992), *Le mythe EDF : naissance et résistance d'une bureaucratie*, Paris, l'Harmattan.

¹³ En tenant compte du fait qu'un quart des dirigeants des anciennes sociétés d'électricité sont embauchés par EDF (Martin, 2012).

¹⁴ Martin, E. (2012), « Manager en dernier ressort. Le travail de l'encadrement de proximité à EDF, » *Thèse de doctorat en sciences de la société, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales*.

¹⁵ Charpentier, J.M. (2003), « Le débat en entreprise : communication et participation des salariés à EDF-GDF services (1995-1999), » *Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Paris XIII*.

libre-concurrence qui doivent, selon Bruxelles, faire baisser les prix et améliorer la qualité de service au consommateur¹⁶.

Tandis que l'évolution d'EDF avait jusqu'alors suivi une trajectoire linéaire, conservant à l'identique les structures de ses principales directions depuis 1946, il s'agit désormais de remplacer le « modèle EDF » par un nouveau... celui d'une entreprise « ordinaire » : pour le Président d'EDF Pierre Delaporte (de 1987 à 1992), il s'agit en effet de faire d'EDF « *une entreprise comme une autre* ». L'EPIC entame ainsi des réformes venant impacter à la fois l'organisation et le travail d'encadrement au sein de la distribution et ayant pour objectif principal d'en finir avec le modèle administratif sur lequel l'organisation de la distribution est structurée. La « logique client » devient ainsi le pivot sur lequel doit reposer la « modernisation » des structures, permettant de passer d'un établissement fonctionnel basée sur le respect des règles et dont l'organisation est considérée comme trop bureaucratique, à une structure concurrentielle fondée sur le pilotage par objectifs et visant la performance¹⁷. C'est dans cette logique que se développe, au cours de cette période, la notion de centre de résultats « comparable », où il est désormais envisageable de différencier les centres de distribution, de les classer entre « bons » et « mauvais ».

Dans ce contexte, la nouvelle physionomie de l'établissement public doit être celle que façonneront les « managers »¹⁸ : les services administratifs deviennent des services ressources humaines, l'encadrant devient un « manager », les chefs de centre des « directeurs », et l'abonné ou l'utilisateur sont désormais des « clients ». Figure de proue désignée de cette transformation, les managers sont « responsabilisés » par la mise en place de contrats d'objectifs sur leur périmètre, et exhortés à instaurer une logique similaire avec les agents qu'ils encadrent. En effet, cette réforme repose sur une dynamique de contractualisation d'objectifs et de résultats conditionnant la forme des relations entre les différentes strates hiérarchiques. L'instauration d'une « chaîne contractuelle » partant de la direction nationale jusqu'aux centres de distribution se matérialise ainsi par l'édiction de plans stratégiques de centre et de contrats de gestion basés sur une batterie d'indicateurs devant permettre le suivi des résultats de chaque unité¹⁹. La dynamique incoercible de cette (r)évolution gestionnaire –

¹⁶ Plagnet, M.A. (2005), « L'ouverture à la concurrence de l'industrie électrique : le rôle de la politique de la concurrence et des mesures correctives », *Thèse de Doctorat en Economie Industrielle, Ecole des Mines de Paris*.

¹⁷ Tixier, P.E. (2002), *Du monopole au marché. Les stratégies de modernisation des entreprises publiques*, Paris, La Découverte.

¹⁸ Martin, E. (2012), « Manager en dernier ressort. Le travail de l'encadrement de proximité à EDF », *Thèse de doctorat en sciences de la société, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales*.

¹⁹ Les principaux indicateurs sont le CDK (coût de distribution du kilowattheure), ainsi que des objectifs à moyen terme comme le développement des produits gaz et électricité, la satisfaction de la clientèle et la qualité de service, la sécurité au travail... ainsi que plusieurs critères temporaires.

portée par une logique de résultats, de culture « client », et de performance – se développe ainsi sous l’égide d’un management par objectifs multiples (productivité, service, coût, qualité, sécurité...) qui devient central dans l’organisation.

3. Le nouveau monde de la concurrence : idéologie « managérialiste » et désintégration de l’organisation publique

C’est à la suite de l’ouverture totale des marchés à la concurrence en juillet 2007 qu’est créée l’entreprise ERDF (Électricité Réseau Distribution de France) le 1^{er} janvier 2008. La loi du 9 août 2004 – transposant la 2^{ème} directive européenne du 26 juin 2003 qui impose la séparation juridique du gestionnaire du réseau de transport et du gestionnaire du réseau de distribution – conduit EDF à séparer fonctionnellement ses activités. En effet, tandis que la production et la fourniture d’électricité entrent dans le secteur concurrentiel, le transport et la distribution demeurent des activités dites régulées. ERDF est une société anonyme, filiale à 100% d’EDF, composée d’un conseil de surveillance (qui porte les intérêts de l’actionnaire EDF) et d’un directoire qui assure pleinement la direction générale de la société et rend compte annuellement à la Commission de Régulation de l’Énergie (CRE²⁰).

En parallèle à ERDF, son pendant « gazier » GrDF (Gaz Réseau Distribution de France) est également créée en 2008. Il s’agit d’une filiale du groupe GDF-Suez en charge de la gestion du réseau de distribution de gaz naturel en France. ERDF et GrDF, anciennes directions respectives d’EDF et de Gaz de France, deviennent ainsi des filiales indépendantes responsables de garantir à l’ensemble des fournisseurs d’énergie un accès libre et non discriminatoire au réseau de distribution. La particularité du modèle de distribution français est qu’ERDF et GrDF assument la charge du service commun de la distribution de l’énergie, électricité et gaz, alors même que leurs maisons-mères respectives sont en concurrence entre elles. Après plus de 50 années de Direction de la distribution, de son évolution par la suite en EDF-GDF SERVICES, puis en EGD, la naissance d’ERDF marque à la fois une rupture incontestable et néanmoins une certaine forme de permanence. En effet, les activités, les agents et l’organisation de la nouvelle filiale d’EDF sont définis dans une relative continuité avec l’ancienne direction de la distribution. Mais si la création d’ERDF est loin de représenter

²⁰ Mise en place pour « veiller au bon fonctionnement du marché du gaz et de l’électricité et arbitrer les différends entre les utilisateurs et les divers exploitants », son organisation ainsi que son fonctionnement ont été fixés par le décret n°2000-381 du 2 mai 2000 pris en application de la loi n°108-2000. Dans le cadre de ses prérogatives, la CRE doit : surveiller et s’assurer que tous les producteurs et clients éligibles disposent d’un accès transparent et non discriminatoire à l’infrastructure de base (réseau de transport et de distribution) contrôlée par l’opérateur historique ; autoriser l’accès aux réseaux et déterminer l’importance du « secteur réservé » et des responsabilités de service public de l’opérateur historique ; gérer la dé-intégration comptable et proposer au ministre de l’énergie le montant des tarifs d’utilisation des réseaux ; s’assurer de la séparation des fonctions de régulation et d’exploitation, traiter les éventuels différends relatifs à l’accès aux réseaux et, le cas échéant, sanctionner.

la naissance de la distribution, elle n'en constitue pas moins un tournant majeur en ce qu'elle implique désormais d'évoluer dans un cadre législatif, juridique, et économique, impliquant l'établissement de nouveaux fonctionnements. En effet, la distribution d'électricité comporte désormais deux échelons de régulation, un échelon national (ERDF, EDF actionnaire, l'État, la CRE) et un échelon local (concessions et organisation territoriale d'ERDF).

Avant l'ouverture à la concurrence, EDF jouissait d'une position prééminente au sein du secteur de l'énergie et assurait un rôle centralisateur du fait de son quasi-monopole²¹. Pour des raisons historiques, les opérateurs français étaient « intégrés » : ils produisaient, vendaient et acheminaient l'électricité en exploitant les réseaux. L'un des intérêts majeurs du système instauré en 1946 était de donner lieu à une optimisation technico-économique globale de son fonctionnement : de l'acquisition du combustible à la facturation de l'utilisateur, en passant par l'organisation et le dimensionnement du parc de production. Cette structuration était de plus confortée par la proximité existante entre EDF et GDF qui autorisait la mutualisation de plusieurs services. Mais pour rendre possible la concurrence, il faut désormais assurer un accès de tous les acteurs aux réseaux électriques, dans des conditions non discriminatoires. La libéralisation entraîne donc l'« éclatement » d'EDF en plusieurs sociétés distinctes à travers la séparation progressive de gestion puis juridique des activités de production, de transport, de distribution, et de fourniture d'électricité.

a. Une gestionnarisation de l'organisation publique

Les années 1990-2000 marquent l'avènement de l'« ère gestionnaire » au sein du Groupe EDF, à travers notamment la création de la CRE, la construction et l'ouverture progressive d'un marché concurrentiel (suppression des droits exclusifs, séparation comptable puis juridique des activités en concurrence du transport et de la distribution) et la mise en œuvre de normes de service garanties, qui symbolisent l'abandon du style d'économie publique. Cette situation se traduit par une « gestionnarisation » de l'organisation embrassant les notions d'excellence, de satisfaction du client, de qualité totale, et de valeur ajoutée, qui se concrétise à travers l'adoption de dispositifs gestionnaires tels qu'*Activity Based Costing*, *Total Quality Management*, *Business Process Reengineering*, et *Enterprise Resource Planning*²².

²¹ EDF disposait d'un monopole au niveau du transport, sans avoir celui de la production – des producteurs indépendants comme la Compagnie Nationale du Rhône et les Charbonnages de France coexistaient avec EDF –, ou de la distribution – celle-ci étant réalisée sous forme de délégation de service public (régie ou concession) que ce soit par EDF ou par des opérateurs locaux dits ELD (Entreprises Locales de Distribution).

²² Tixier, P.E. (2002), *Du monopole au marché. Les stratégies de modernisation des entreprises publiques*, Paris, La Découverte.

Alors qu'aux termes de la nationalisation les groupes dominants, c'est-à-dire les administrateurs et les ingénieurs, occupaient, comme on l'a vu, des sphères semi-autonomes ; dans un contexte concurrentiel, les administrateurs se voient rejoints par les gestionnaires et les financiers, conduisant ainsi à une hybridation entre le monde économique et financier, et à une interpénétration de la finance et de l'économie dans la sphère de l'ingénierie. Ce processus voit alors le remplacement de l'économie ingénieuriste dualiste existant précédemment par une logique managériale moniste. Ce remplacement s'est concrétisé par la mise en place d'une structure de régulation venant assurer un couplage étroit entre les exigences externes du secteur et l'organisation interne du travail en assurant un rôle central dans la définition et la gestion du secteur. L'organisation du travail n'est donc plus une sphère semi-autonome, mais un environnement où la direction interne à l'organisation doit mettre en œuvre des transformations rendues nécessaires par la modification des attentes externes.

Politique	Nationalisation de 1946 : un seul établissement public national sous la tutelle du ministère de la production industrielle : EDF-GDF ; La nécessaire intervention de l'Etat dans la création du réseau de distribution d'électricité	Signature du 1 ^{er} « contrat de programme » pluriannuel entre EDF et l'Etat. EDF s'engage sur des objectifs précis et obtient des garanties de l'Etat qui relâche son contrôle et lui octroie une relative autonomie de fonctionnement	Premières recommandations européennes en faveur d'une plus grande concurrence dans le secteur électrique, une Europe sans monopoles avec des marchés ouverts à la libre-concurrence qui devraient faire baisser les prix et améliorer la qualité de service au consommateur
Economie	La recherche de rentabilité sert à préserver des tarifs faibles pour l'utilisateur, des rémunérations garanties pour les agents et aboutit à un niveau d'endettement élevé du fait des investissements ; L'objectif est moins le profit maximum que l'équilibre des comptes et la promotion de la meilleure utilisation économique et sociale de l'électricité et du gaz		
EDF	La distribution est considérée comme un service « annexe » à la production, dans son prolongement ; La priorité est donnée aux moyens de production et à la satisfaction de l'augmentation de la demande		
Le réseau	Face à un réseau désuet et mal entretenu, relever le défi du standard électrique national : renouveler, étendre et renforcer le réseau ; La distribution est une activité mixte électricité et gaz	La qualité du courant n'est pas la priorité, la production capte tous les efforts ; Le raisonnement économique pousse à investir à l'endroit le plus utile	
Le client	Mettre fin à la disparité des situations tarifaires ; attachement à la fixation de prix justes	Climat de sympathie et de compréhension entre l'entreprise et ses abonnés ; unification des tarifs	La notion d'usager cède progressivement la place devant celle de client Mise au point par la direction de la « charte des relations avec la clientèle »
Le territoire	Généraliser l'accès à l'électricité, de nombreuses régions sont mal desservies	Désengagement d'une distribution callée sur les 38 000 communes au profit des agglomérations	
Les communes	Crainte de la toute-puissance de l'entité EDF-GDF		Lois de décentralisation : les communes sont moins contraintes de suivre les cahiers des charges types à caractère national

Economie ingénieuriste dualiste : compromis entre
logique politique : arène externe, notion de service public et attentes financières modestes
logique industrielle : arène interne, investissement massif et organisation du travail fondée sur des considérations techniques

Hégémonie de l'ingénierie : l'idée que la distribution d'électricité serait plus efficacement gérée par des ingénieurs en raison de leur connaissance et de leur expertise dans le domaine. Il y a une justification économique à laisser la sphère d'ingénierie à se débrouiller en soutenant une culture de « non-ingérence »

Sphères semi-autonomes entre économie et ingénierie :
Les administrateurs : l'Etat supervise le secteur de l'énergie dans son ensemble (gouvernance et planification macro-économique) ;
Les ingénieurs : sont en charge du fonctionnement interne de l'organisation, bons connaisseurs du secteur et favorables à la planification étatique

Ancien monde du monopole

Ideologie technocratique : les monopoles publics intégrés sont considérés comme plus efficaces que les entreprises privées concurrentes du fait des possibilités de standardisation, d'économies d'échelle, de coordination administrative, de capacités d'investissement et d'harmonisation tarifaire

	Après-guerre	Le modèle fondateur	Les Trente Glorieuses	L'ère du « tout nucléaire »	Le « tournant commercial »
Dir. de l'Exploitation	1950 70 000 agents (E+G)	Direction de la Distribution 1960 75 000 agents (E+G)	1970 64 000 agents (élec.)	1980 68 000 agents (élec.)	
Les syndicats	Pacte implicite entre la direction et la CGT : la 1 ^{ère} se réserve l'essentiel des décisions techniques, les seconds sont la pierre angulaire du recrutement et de l'avancement du personnel Le statut avantageux des IEG est le fruit d'un compromis entre les O.S. et la direction pour éviter les grèves et le turn-over et garantir ainsi la continuité de la fourniture sur le réseau				
Le métier	Unification des méthodes de travail et des modalités de distribution de plus d'un millier d'entreprises		La conformité aux règles formelles est la garantie de la sécurité pour les personnes travaillant dans les industries à risques		Insertion du « Nouveau Management Public » : passer d'une administration de procédures à une administration de responsabilité
L'organisation	Organisation bureaucratique : garantie de la domination rationnelle-légale		La distribution est pensée de la même manière que la production : maîtrise technique des processus et gestion des risques		
Le management	L'encadrement et l'organisation du personnel découle de l'ingénierie et du fonctionnement technique des activités ; l'idée est que pour diriger une unité de distribution, il va de soi que les ingénieurs électriciens sont nécessaires à la fonction		Un souci de rentabilité se diffuse chez les ingénieurs qui n'utilisaient pas jusque-là d'outils pour objectiver précisément les coûts et recettes		Emergence de la notion de « centres comparables » ; direction et Etat s'entendent sur le nouveau visage que doit prendre l'organisation : celui des « managers »
La structure	Une direction centrale ; des « files » puis directions régionales ; divisées en centres (véritable échelon principal : direction, technique, administratif, comptable, commercial) ; divisés en subdivisions (clientèle, technique, commercial) ; divisées en districts (accueil, maintenance, conduite, dépannage, mise en service)		Harmonisation et unification des centres, subdivisions et districts ; prise en charge de responsabilités nationales par les directions régionales ; Organisation des métiers à la maille départementale ; expertise diluée entre les centres, directions régionales et services centraux		Fixation aux centres d'objectifs de recette et de productivité (optique de rationalisation des coûts ; tarification au coût marginal)

Culture : organisation guidée par la notion de service public (continuité de service, égalité de traitement et adaptation continue) et de confiance dans le progrès technique et scientifique à travers leurs représentants (ingénierie, recherche et direction)

Arène Externe

Evolution de l'organisation du gestionnaire du réseau de distribution d'électricité

Politique	Accélération des injonctions de l'UE pour ouvrir le secteur de l'énergie au marché, faire disparaître les entraves à la libre-concurrence, et mettre en cause les monopoles d'importation, d'exportation, de production et de distribution d'énergie	Mise en place du cadre de régulation et création de la CRE : révision de prix, construction d'un marché concurrentiel, normes de services garanties ; Séparation juridique entre les gestionnaires de réseau de distribution d'électricité et de gaz	La CRE renforce sa surveillance de la distribution concernant le respect des règles de concurrence : transparence, équité, financement, non-discrimination
Economie	La mise en place de « garanties de services » au client constitue un pont entre la sphère technico-économique et politique, favorisant la pensée managériale qui structure la performance en termes de service à la clientèle	La recherche de rentabilité est une question financière où les bénéfices doivent profiter à l'actionnaire quitte à augmenter les tarifs et diminuer les effectifs ; La rémunération est assurée par le TURPE, négocié avec la CRE, via les fournisseurs qui facturent le client EDF est accusée de limiter les investissements d'ERDF afin de faire remonter des dividendes qui seront réinvestis dans les activités de production ou pour le désendettement du Groupe	Décision prise par l'Etat d'installer le compteur Linky dans l'ensemble des foyers ce qui oblige ERDF à se réorganiser différemment ; Le conseil de surveillance d'ERDF observe les intérêts de l'actionnaire EDF et désigne le Président du directoire d'ERDF qui rend compte annuellement à la CRE
EDF		Passage d'un monopole public intégré à un système où la fourniture et la production entrent dans le domaine concurrentiel et la distribution et le transport demeurent des monopoles	Bien que filiale, ERDF acquière de l'autonomie vis-à-vis d'EDF à travers la valorisation de la relation au client et au territoire
Le réseau	Diminution des investissements sur le réseau ; un réseau ancien, majoritairement aérien, sensible aux aléas climatiques ; la qualité de la distribution, qui ne cessait de s'améliorer, se dégrade		Nécessité d'automatiser et de moderniser afin d'améliorer la fiabilité du réseau et éviter les pannes et les coûteuses interventions d'urgence ; Réintégration d'activités externalisées ; Reprise des investissements ; Efforts sur l'enfouissement des lignes ; Démixtage progressif entre le gaz et l'électricité
Le client	Substitution du client à l'abonné ou à l'utilisateur et mise en place au niveau national (sous l'impulsion de l'Union Européenne) d'une « garantie des services » à l'ensemble des centres qui instaure un engagement sur les délais d'intervention avec contrepartie financière en cas de défaillance	Les décisions doivent être guidées par les besoins des clients ; Les équipements industriels et les clients supportent difficilement les coupures d'alimentation ; Confusion du client face au nouveau système ; Du point de vue réglementaire, le client relève désormais plus du fournisseur que du distributeur	Nécessité de simplifier les procédures pour permettre au client d'identifier ses interlocuteurs et raccourcir les délais de raccordement ; Linky transforme la relation avec le client : les activités réalisées par les techniciens clientèle seront opérées à distance sans intervention humaine
Le territoire	Une organisation de la distribution par logique « métier » au détriment de la logique de « territoire » : les articulations de l'organisation suivent davantage la nature de l'activité que sa répartition géographique	Les directeurs territoriaux sont maintenus à la maille départementale	Nécessité de renforcer la place du distributeur comme partenaire incontestable de la transition énergétique et du développement économique
Les communes	Renégociation des contrats de concession qui permet aux concédants de mieux exercer leur autorité en instaurant une redevance compensant leurs investissements	La FNCCR souhaite accroître le poids des collectivités concédantes face au monopole d'ERDF	Loi métropole : les 12 grandes régions s'interrogent sur le renouvellement des concessions et manifestent une tendance à la gestion directe des services publics ; rapprochement d'ERDF et de la FNCCR face à ce contexte

Logique managériale moniste:
interpénétration de la comptabilité et de l'économie dans la sphère de l'ingénierie. Mise en place d'un examen réglementaire obligatoire qui assure un couplage étroit entre l'environnement externe du secteur et l'organisation interne du travail

Hégémonie du management : la direction, fondée sur l'ingénierie, intériorise et épouse les panacées du « managérialisme »

Hybridation entre économie et gestion : les administrateurs et les ingénieurs sont rejoints par l'autorité de régulation qui joue un rôle central dans la définition et la gestion du secteur. L'organisation du travail n'est plus une sphère semi-autonome mais une arène où la direction a besoin d'effectuer les modifications rendues nécessaires par l'évolution des attentes extérieures

Nouveau monde de la concurrence

Idéologie managériale : la mise en place d'une structure de régulation suite à l'ouverture du marché marque l'abandon du style d'économie publique. Cela se traduit par une montée d'un managérialisme embrassant à sa base les notions d'excellence, de satisfaction du client, de leadership et de valeur ajoutée

	Le « tournant gestionnaire »	L'ère de la concurrence	La « révolution numérique »
	1990	2000	2010
	Direction EDF-GDF Services	51 000 agents (E+G) ERDF 36 000 agents (élec.)	39 000 agents (élec.) ENEDIS
Les syndicats	La direction conteste le compromis qui laissait aux O.S. une large part de décision dans les questions de personnel, voire d'organisation, et missionne l'encadrement pour « reprendre le pouvoir » dans la gestion du personnel ; Durcissement des actions de la CGT qui conteste l'orientation commerciale comme remise en cause du modèle de service public	Dégradation du climat social face aux restructurations, diminutions d'effectifs et des changements dans les métiers ; Le maintien du statut des IEG permet à l'organisation de préserver son monopole face à l'ouverture du marché à la concurrence car il constitue un coût important pour les nouveaux entrants	Nécessité de reprendre et d'améliorer le dialogue social à tous les niveaux suite à la crise sociale de 2009 ; Le statut des IEG est moins considéré comme une protection face aux nouveaux entrants que comme un frein à la compétitivité de l'organisation
Le métier	Pour les agents, en particulier ceux qui sont en contact avec la clientèle, l'accent sur le « prescrit public » se traduit par un conflit latent entre qualité (au nom du service public, c'est-à-dire de l'égalité de traitement) et performance (alliée à une réduction des coûts, au nom de la recherche de nouvelles marges de profit)		2 cultures métier en partie aux antipodes : les techniciens réseau ont un fort sens du service public et incarnent l'esprit ancestral d'une entreprise qui apporte l'énergie à tous, avec un haut degré de technicité et d'expertise ; Les techniciens clientèle portent l'entreprise de demain, celle des services, de la qualité de la relation client, de la réactivité
L'organisation	Montée en puissance du « commercial », besoin d'accroître les gains de productivité, perspective d'une concurrence, et adoption d'un « management stratégique intégré » ; émergence de centres de profits	Révision de l'ensemble de l'organisation : il faut rentabiliser, c'est-à-dire réduire les coûts (budgets de maintenance) et optimiser la gestion des ressources (externalisation) tout en répondant aux sollicitations de la tutelle publique et la satisfaction des clients ; La priorité accordée au quantitatif, aux résultats, au contrôle et à la performance contribue à tendre le système	
Le management	Primauté à la chaîne managériale sur la filière technique ; Augmentation des délégations aux managers et soutien de la direction ; Les managers missionnés pour conquérir l'engagement et faire évoluer les représentations et la culture des agents ; Objectifs : la satisfaction clientèle doit devenir le critère principal de qualité du travail (remplaçant les critères de conformité à la règle administrative), logique de performance et de productivité, amélioration des résultats du point de vue des coûts et de la qualité, accélération du rythme du changement ; Classement entre les « bons » et les « mauvais » centres		Travail d'encadrement plus ardu : surcroît de travail et de complexité ; cadrage plus étroit des processus, des objectifs et des moyens à disposition des managers opérationnels ; manque de marge de manœuvre et de délégation ; manque d'accompagnement et de formation pour assumer leur rôle ; manque de soutien de la hiérarchie et des fonctions supports dans les problématiques quotidiennes ; développement d'une certaine désaffectation pour la fonction d'encadrant aux yeux des agents d'exécution ; éloignement du terrain et manque de temps à consacrer à l'animation des équipes qu'ils encadrent
La structure	Réforme de la distribution : mise en place d'un management à 2 niveaux où le local acquiert une large autonomie dans un cadre de cohérence globale fondé sur la décentralisation et la contractualisation ; Harmonisation de la gestion avec la réorganisation de l'expertise	Passage progressif à un management à 3 niveaux ; PMV 1 et 2 : passage d'une organisation à maille départementale à régionale dans une logique industrielle avec l'affirmation de la cohérence « métier » et une logique économique avec la volonté de gains de productivité ; éloignement du management vis-à-vis des agents, des clients et des collectivités	Passage à un management à 2 niveaux dans une logique décentralisée nationale et de subsidiarité locale ; Montée en puissance des Régionales maintenant les métiers à la maille des anciens administratifs ; Linky conduit à la convergence des activités R

Culture

Passage progressif d'une « culture métier » vers une « culture managériale » fondée sur le client et le service ainsi que d'une logique de moyens fondée sur une organisation bureaucratique-fonctionnelle et visant le respect des règles à une logique de résultats fondée sur le pilotage par objectifs visant la performance

Arène Interne

On retrouve cette logique dans le « nouveau management public » où l'idée est de passer d'une administration de procédures à une administration de responsabilité.

	Administration wébérienne	Administration NMP
Objectifs	respecter les règles et les procédures	atteindre les résultats, satisfaire le client
Organisation	centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale)	décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
Partage des responsabilités politiciens/administrateurs	confus	clair
Exécution des tâches	division, parcellisation, spécialisation	autonomie
Recrutement	concours	contrats
Promotion	avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
Contrôle	indicateurs de suivi	indicateurs de performance
Type de budget	axé sur les moyens	axé sur les objectifs

Dans une organisation hiérarchique traditionnelle, les intérêts de ceux qui « conçoivent » et ceux qui « exécutent » sont clairement identifiables, la répartition du pouvoir, les avantages et les inconvénients que chacun peut en retirer sont connus. Les procédures de sanction et de promotion sont en phase avec la soumission à l'autorité et les places occupées. Dans les nouvelles organisations, le pouvoir traditionnel des décideurs est remis en question par un univers dans lequel les actionnaires délèguent le pouvoir d'organisation à des référentiels, des normes de qualité, des outils de contrôle et des indicateurs de mesure auxquels les managers et les dirigeants, l'organisation hiérarchique subsistant, doivent se soumettre²³.

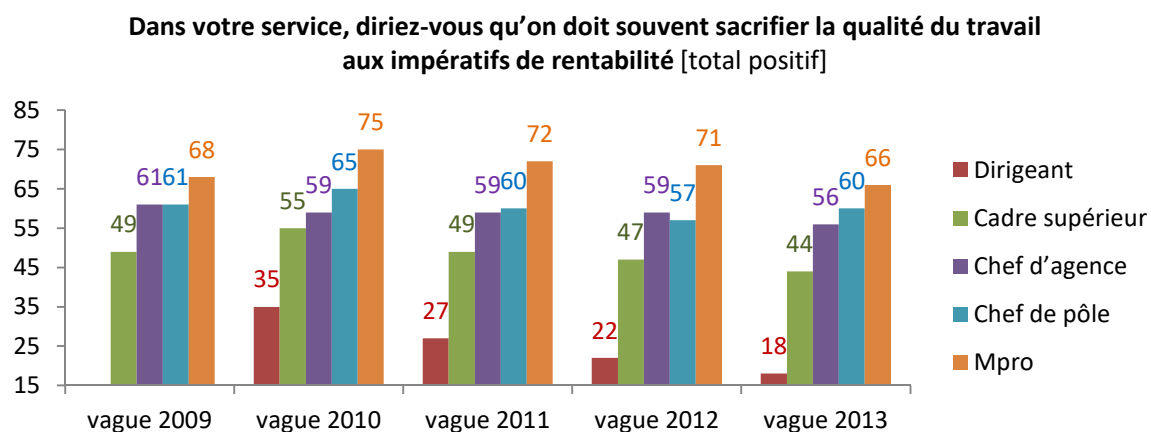
Les profonds bouleversements qu'a connu (et connaît encore) le service public en France sont concomitants des transformations radicales en matière d'approches, de méthodes et d'outils de la gestion publique. En effet, le « tournant gestionnaire » enclenché dans les années 1980, soutenu par les réformes conduites dans les pays de l'OCDE, a conduit à l'avènement du « *Nouveau Management Public* » (ou *New Public Management*), qui trouve sa source sous l'emblème d'un courant théorique prônant une plus grande responsabilisation des acteurs sur les résultats, le passage à une « logique client » (et non plus d'utilisateur), une plus grande flexibilité managériale, et le recours à l'utilisation de mécanismes de marché au sein de l'organisation tels que la contractualisation et la concurrence.

Visible dans tous les pays de culture anglo-saxonne, cette philosophie s'est progressivement propagée à l'ensemble de l'Europe puis, plus tardivement en France, sous l'effet combiné de la mondialisation et de la construction européenne. Fondé sur une idéologie

²³ Gauléjac (de), V and Hanique, F. (2015), *Le Capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*, Paris, Economie Humaine.

« managérialiste » – selon laquelle « l'utilisation de formules managériales dites rationnelles conduit les organisations à une utilisation plus efficiente de leurs ressources et à l'atteinte d'objectifs »²⁴ – la pensée du Nouveau Management Public ambitionne de transférer les principes et outils du secteur privé dans la gestion publique : « les dix principes du nouveau management public : 1) catalyser, orienter et contrôler plutôt que de faire ; 2) en donnant plus de pouvoir aux citoyens ; 3) mettre en compétition les fournisseurs de services, ex-monopoleurs ; 4) se centrer sur les missions et buts, non sur les règles et les procédures ; 5) financer les agences sur des projets, à partir d'objectifs de résultat ; 6) en mettant l'utilisateur au cœur de l'attention des agences, en lui accordant le statut de client ; 7) en recherchant à développer l'activité plutôt que de dépenser son budget ; 8) en préférant une attitude proactive, plutôt que réactive, face aux problèmes ; 9) en décentralisant les pouvoirs, prônant le management participatif et le travail d'équipe ; 10) en préférant les mécanismes de marché à ceux bureaucratiques. »²⁵

Selon Dujarier²⁶, les réformes instaurées au nom du Nouveau Management Public reposent sur trois phases : (1) la disjonction entre les fonctions politiques et administratives ; (2) des transformations structurelles visant la réduction des coûts (privatisation, sous-traitance, externalisation...) ; (3) l'instauration d'un management de la performance fondé sur les principes de concurrence et de compétition. Dans ce cadre, les enquêtes sociales internes témoignent de l'inquiétude des encadrants concernant cette quête de rentabilité :



27

²⁴ Gangloff, F. (2009), « Le nouveau management public et la bureaucratie professionnelle », *La place de la dimension européenne dans la comptabilité contrôle audit*, Strasbourg.

²⁵ Detchessahar, M. and al. (2009), « Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail, » *Etude Santé, Organisation et Gestion des ressources humaines*, Université de Nantes, p. 314.

²⁶ Dujarier, M.A. (2015), *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte, p. 98.

²⁷ Socioscope 2009-2013 : enquête auprès des cadres et managers d'ERDF, échantillon redressé pour redonner son poids réel dans les effectifs. Les résultats présentés rassemblaient 5507 répondants en 2009 (73% de taux de participation) ; 5369

L'instauration de cette idéologie gestionnaire au sein des organisations du secteur public se fonde ainsi sur la mise en place d'un pilotage visant l'optimisation de l'activité, la recherche de flexibilité organisationnelle (en rupture avec les logiques de planification et de continuité précédentes), la décentralisation, la désagrégation et le fractionnement de l'organisation en une multitude de structures autonomes responsabilisées dans leurs attributions, le maintien d'une cohérence globale à travers l'élaboration d'une culture reposant sur la relation client et la technologie.

L'objectif (parallèle) de l'ouverture du marché de l'électricité est donc d'accroître le rôle des clients, de sorte que leur voix détermine ce qui doit se passer, autrement dit dans notre cas, que les décisions concernant la distribution d'électricité soient guidées par les besoins des clients. Ce phénomène marque ainsi une rupture à travers le passage d'une « culture métier » à une « culture managériale » fondée sur le client, ainsi que d'une logique de moyens fondée sur une organisation bureaucratique-fonctionnelle à une logique de résultats fondée sur le pilotage par objectif et visant la performance²⁸. L'idée consiste ainsi à rentabiliser, c'est-à-dire diminuer les coûts (budgets et maintenance par exemple), et optimiser la gestion des ressources (à travers l'externalisation notamment), tout en continuant à répondre aux sollicitations de la tutelle publique et à la satisfaction du client.

Dans ce contexte, ERDF se trouve désormais soumise à de nombreuses pressions économiques et politiques externes (provenant principalement d'EDF, de la CRE, et des autorités concédantes). Les implications pour la distribution sont très claires : la productivité doit augmenter, les coûts et les prix doivent baisser. En effet, au regard des différentes contraintes qui pèsent sur lui, il est possible de résumer la stratégie du distributeur de la façon suivante :

répondants en 2010 (67%) ; 5633 répondants en 2011 (69%) ; 4999 répondants en 2012 (71%) ; et 4975 répondants en 2013 (71%).

²⁸ Voir : Poupeau, F.M. (2001), « Libéralisation du service public et action publique locale : le département dans la recomposition du système électrique français », *Sociologie du travail* (43), pp. 179-195. ; Vakaloulis, M. (2011), « Où va l'encadrement de proximité d'EDF ? Nouvel environnement économique, recompositions managériales et quête de professionnalité, » *Rapport de synthèse au C.C.E. d'EDF*.

Reconstitution de la prise de décision stratégique d'ERDF (données 2016)		
Chiffre d'affaires : 13,8 milliards d'euros (+2,1%) ; EBITDA : 4 milliards d'euros (+6,3%) ; Résultat net courant : 1 milliard d'euros (+19,5%) ; Dividendes versées : 551 millions d'euros (+21,4%) ; Free cash-flow : -229 millions d'euros (-161% ²⁹) ; Trésorerie : -781 millions d'euros (-331%)		
Enjeux		
Efficacité énergétique, indisponibilité du parc nucléaire, et baisse de la consommation d'électricité en volume	Nécessité de beaucoup investir (CAPEX) pour renouveler, développer et adapter le réseau aux nouveaux enjeux : +200M d'euros pour Linky ; +12M d'euros pour le raccordement ; +36M d'euros pour les SI ; +17M d'euros pour les modifications réglementaires d'ouvrage ; +27M d'euros pour la qualité de la desserte	Accroissement du patrimoine à entretenir générant une hausse des dépenses (OPEX : + 24M d'euros) dans un contexte d'augmentation des prix supérieurs à l'inflation
Contrainte : le chiffre d'affaires étant constant via les tarifs fixés par la CRE et les capacités d'emprunt et de dettes étant limitées par le Groupe EDF, il est nécessaire de dégager des marges de manœuvres pour disposer de financements suffisants		
Option 1 : revaloriser les tarifs (TURPE), mais le potentiel de hausse est limité : signal économique pour la transition énergétique, pénalise la compétitivité des entreprises et le pouvoir d'achat des ménages	Option 2 : développer l'autofinancement et la recherche d'excédent de trésorerie d'exploitation à travers la performance d'exploitation (ie. faire preuve de productivité à réseau constant)	
L'entretien du réseau est le premier centre de coût, mais contribue également à la performance économique et financière de l'entreprise		
Si les tarifs n'augmentent pas, il faut développer la productivité des facteurs de production ; la productivité dans les achats et les charges externes ; la productivité du travail et de l'emploi Dans ce cadre, après avoir augmenté, les charges de personnel ont diminué de 25M d'euros entre 2015 et 2016 et les effectifs de 0,6% (2153 départs et 1555 recrutements)		
Situation d'ERDF : des comptes positifs dans un contexte de tarifs de plus en plus serré, d'augmentation des dividendes générant une dégradation de la trésorerie disponible Choix de l'entreprise : productivité, flexibilité, agilité et polyvalence		
Dans ce contexte, le 15 mars 2018, suite à la consultation annuelle sur les orientations stratégiques d'Enedis, les représentants du personnel CGT Mines-Energie du CCE ont lancé, pour la première fois depuis la création d'ERDF, une procédure de droit d'alerte économique (art. L.2323-50 du Code du travail) motivée principalement par trois éléments : « l'argent octroyé par le régulateur, issu des factures des usagers, est manifestement détourné de son objet » ; « Enedis programme la suppression de plus de 2000 emplois, dont l'essentiel dans les métiers de l'exploitation » ; « Enedis mène une politique d'économies drastiques visant à faire baisser ses charges d'exploitation, ce qui implique une réduction des moyens matériels disponibles dans les unités pour mener l'activité. »		

²⁹ Une trésorerie négative liée notamment à la hausse des dividendes versés à EDF.

« Productivité », « flexibilité », « agilité », « polyvalence » deviennent ainsi le credo du discours dirigeant du distributeur³⁰. Partant, les transformations radicales qu'a connues le gestionnaire du réseau de distribution d'électricité ne sont pas sans conséquences sur le travail des agents qui la composent. En effet, parallèlement à la marchandisation du secteur de l'énergie, une réorganisation des métiers de la distribution a été menée (et est toujours en cours). Les caractéristiques organisationnelles de cette réorganisation révèlent l'application d'un modèle industriel hérité du taylorisme, ayant vocation à rationaliser et à optimiser l'activité et ses ressources. A ERDF, quelques éléments de cette taylorisation des activités sont saillants :

- *la standardisation des procédures et des pratiques* (création des Bureaux d'Exploitation en 2007 en vue de la mutualisation des ressources et de la séparation entre fonction hiérarchique et fonction de chargé d'exploitation) ;
- *la décomposition du travail en segments d'activité de plus en plus réduits, en tâches élémentaires* (expérimentation et mise en place d'une méthode d'amélioration continue des performances, le Lean Six Sigma, à travers le projet « Excellence Opérationnelle et Démarche Performance ») ;
- *l'informatisation du suivi des tâches via un progiciel* (mise en place de solutions informatiques intégrées et déportées de la gestion des tournées des techniciens) ;
- *des ressources calculées sur la base d'un chronométrage de temps élémentaires* (une standardisation des tâches, des procédures et des temps de réalisation à travers le poids des tournées) ;
- *la mise en place d'un pilotage centralisé des activités* (création des agences Acheminement – l'interface entre les fournisseurs d'énergie et le distributeur – et des Cellules de Pilotage Centralisées – optimisation de la planification des agences techniques).

La naissance d'ERDF s'accompagne ainsi d'une certaine remise en cause de la connaissance « métier » au profit de préceptes managériaux à travers une interpénétration du « managérialisme » dans les métiers techniques. Concrètement, il s'agit d'accroître la transparence du travail des agents par le biais de techniques comptables permettant de rendre leurs tâches calculables, notamment par la mise en place de processus devant permettre de réduire les activités complexes des techniciens à un ensemble de règles simples.

³⁰ A ce sujet, nous avons pu assister à un séminaire de direction au cours duquel l'un des dirigeants expliquait en s'appuyant sur un anthropomorphisme animal pour décrire ERDF que « pour que léopard court vite, il ne peut pas se permettre d'être trop gras », puis passant à l'analogie sportive : « il va donc falloir que nous retirions les cailloux que nous avons dans la chaussure pour pouvoir gagner la course ».

Depuis la création de la Direction de la Distribution en 1955, d'EDF-GDF SERVICES en 1990, d'ERDF en 2008, puis d'Enedis en 2016, les évolutions ont été nombreuses :

- changements de structure et réorganisations des services successifs : séparation des grandes activités structurantes du marché de l'énergie (production, transport, distribution et fourniture) en plusieurs entreprises ou filiales et mise en concurrence (d'abord EDF et GDF, puis ERDF et GrDF) ;
- évolution de l'organisation du travail et des métiers : externalisation, mutualisation et démixage de certaines activités au périmètre des missions d'ERDF et de GrDF, recours à la sous-traitance, évolution du rôle des techniciens clientèle (d'abord un transfert à l'exploitation de la partie la plus technique – alors que tous les métiers étaient réunis avant sur un même centre, ils sont aujourd'hui séparés – puis retour en arrière avec le rapprochement des métiers RE-CF et la création des agences intervention) ;
- décentralisation et modification des repères géographiques : les techniciens ont vu les périmètres des métiers (missions, tâches, conditions de l'entraide) et de répartition du travail entre secteurs géographiques évoluer ;
- changements au niveau du contenu du travail : le travail est morcelé, parcellisé en tâches élémentaires ;
- instauration de nouveaux outils de travail : Pictrel, Tamaris, bientôt Cinke... et des logiciels de traitement des interventions ;
- évolution au niveau des collectifs de travail : individualisation croissante des relations de travail, responsabilisation des équipes, l'écart générationnel se creuse ;
- évolution en termes de culture : passage du service public à la culture du résultat et de la contractualisation ;
- changements à venir avec le compteur Linky, la séparation progressive du gaz et de l'électricité, qui renforcent les incertitudes des agents quant à l'avenir ;
- recrutement au milieu des années 2000 d'un encadrement intermédiaire extérieur à l'entreprise qui serait facteur de modifications de perspectives de plan de carrière au sein de l'entreprise (les postes étaient traditionnellement ouverts à la promotion interne) et facteur de changement de culture de l'encadrement, qui serait moins technique et plus gestionnaire.

Les années de « transformation » du distributeur ont introduit certaines ruptures dans l'histoire de l'entreprise, et sont venues bousculer des pratiques et des métiers parfois très anciens. Le modèle qui s'était structuré lors de la nationalisation, et confirmé par l'instauration de l'établissement public à caractère industriel, appartient désormais au passé : *« l'ouverture à la concurrence est un défi qui oblige de revoir l'ensemble de l'organisation, de l'optimisation de la gestion des ressources jusqu'à la satisfaction des clients en passant par la maîtrise des coûts. Tous les indicateurs de l'entreprise sont désormais sous tension permanente, du volume de l'emploi jusqu'au niveau de l'externalisation des activités »*³¹. L'implantation d'une nouvelle « culture gestionnaire » est ainsi venue chambouler les héritages du modèle du métier au sein des collectifs du distributeur. Dans ce cadre, il semble que le poids des tâches qui ont été conférées au fil des ans à l'encadrement de proximité soit de plus en plus lourd à porter.

Optimiste dans la capacité des encadrants à « piloter le changement », la direction d'ERDF leur a progressivement confié un grand nombre de missions et responsabilités, sans toujours leur attribuer les moyens et les ressources leur permettant de les assumer, leurs fonctions dépassant incontestablement celles de contrôle et d'évaluation du travail qui en constituait jusqu'alors le cœur. Pourquoi ces difficultés de responsabilité apparaissent-elles de façon si prégnante aujourd'hui chez ERDF ? Parce que l'on demande aux managers de satisfaire à des exigences multiples, liées notamment à la coexistence entre l'ancien et le nouveau monde de la distribution, et potentiellement contradictoires entre elles. En effet, si le rapport au travail est par essence une expérience tumultueuse, soumise à des exigences en tension, celui des encadrants se déracine sous le poids d'injonctions paradoxales qui impliquent de devoir faire toujours plus avec des ressources constantes, voire diminuées. C'est là le cœur du problème auquel la fonction d'encadrement de proximité doit faire face et qui conduit à une certaine désaffection pour ce travail aux yeux des agents d'exécution. Toutefois, si les dernières années sont celles d'une intensification des réformes de structure dans la distribution, si l'ensemble de ces projets de transformation suivent une logique similaire d'objectifs induits par la législation et l'ouverture du marché de l'énergie, et si la direction de l'entreprise positionne l'encadrement dans un rôle majeur pour la mise en œuvre de ces changements, ces éléments ne nous permettent toutefois pas de savoir précisément dans quelle mesure le travail d'encadrement de proximité se voit impacté par ces évolutions.

³¹ Vakaloulis, M. (2011), « Où va l'encadrement de proximité d'EDF ? Nouvel environnement économique, recompositions managériales et quête de professionnalité, » *Rapport de synthèse au C.C.E. d'EDF*, p. 4.

4. Contexte initial de la recherche et détermination de la problématique

Depuis une quinzaine d'années, les marchés français de l'électricité et du gaz ont donc connu des évolutions majeures suite à leur ouverture à la concurrence, qui se sont répercutées sur l'opérateur historique en France, EDF-GDF, dans ses structures, dans ses principes d'organisation du travail, et jusque dans le travail des agents. Cette réorganisation s'est opérée, et se poursuit, à partir de deux grands processus structurants, tant pour ERDF que pour les agents : un processus de décomposition du travail en segments d'activités et un processus de transformation profonde des modalités d'organisation et de pilotage du travail. Dès lors, le contenu du travail, les métiers, et les identités professionnelles des agents ont été impactés par la mise en œuvre de ces changements. Or, il existe de nombreux liens entre les nouvelles formes d'organisation du travail et l'atteinte à la santé au travail (Linhart, 2015 ; Dujarier, 2015 ; de Gaulejac, 2015 ; Dejours, 1998). Il ne fait pas de doute qu'ERDF présente un certain nombre de caractéristiques identifiées dans les études comme facteurs de risques (le profond changement de culture engendré par l'ouverture à la concurrence ; les multiples modifications d'organisation au cours des dernières années ; la transformation du rapport à l'utilisateur...).

Dans un contexte élargi au Groupe EDF, 6 suicides ont eu lieu à la centrale nucléaire de Chinon d'EDF entre 2006 et 2009. Et le 20 septembre 2009 un cadre travaillant pour l'Unité Réseau Électricité d'Avignon d'ERDF a mis fin à ses jours.

« En quelques jours, plusieurs salariés d'ERDF et de GRDF ont mis fin à leurs jours, à leur domicile. La FCE-CFDT s'associe à la peine de leurs familles et proches et leur présente ses condoléances. Sur la question des suicides de salariés, il est toujours difficile de faire la part entre ce qui relève du privé et du professionnel. Mais nous devons refuser toute forme de fatalisme. Les entreprises doivent admettre qu'elles peuvent avoir une responsabilité. Ce serait refuser de voir que les réorganisations de ces dernières années ont diminué les possibilités de travail « au pays » et spécialisé les métiers au point de les rendre monotones. Ce serait refuser d'entendre que l'absence de lisibilité sur les métiers de demain peut créer inquiétudes et frustrations. Ce serait encore refuser de comprendre que sécuriser les parcours professionnels permet d'anticiper sur les attentes des salariés et les besoins de l'entreprise. » (Déclaration CFDT, 20 octobre 2009)

Confrontée à ces drames, ERDF s'est engagée en 2010 dans une démarche « *Mieux Vivre au Travail* » à travers l'instauration d'un projet national de concertation devant favoriser l'échange entre les différents points de vue des parties prenantes (filière RH, filière « Prévention, Santé, Sécurité », organisations syndicales, médecins du travail, assistantes

sociales, filière managériale, CHSCT...), l'acquisition d'une culture et d'un langage communs et la construction d'un diagnostic partagé avec l'ensemble des acteurs.

*« Depuis de nombreuses années, l'ouverture progressive du marché de l'énergie à la concurrence, imposée par les directives européennes relatives à la réorganisation du marché intérieur de l'énergie, a profondément bouleversé la distribution de l'Electricité et du Gaz. Dans ce contexte, le fonctionnement de nos entreprises a connu de profonds changements institutionnels (filialisation, changement de statut juridique...), organisationnels (reconfiguration des métiers, évolution du management, réorganisations territoriales) ou encore sociaux (renégociation des accords collectifs...) de nature à bouleverser les repères des salariés, et ce dans l'espace d'une dizaine d'années. La Direction a engagé, depuis octobre 2009, avec les 5 Organisations Syndicales nationales une démarche de concertation nationale sur la prévention des situations à risques au sein de l'entreprise. Les séminaires « Mieux vivre au travail » du 1er décembre 2009, 2 février 2010 et 1er avril 2010 et 4 juin 2010 ont permis aux différentes parties prenantes d'ERDF et GrDF (Direction d'entreprise, management, Organisations Syndicales, RH, préventeurs, médecine du travail et de contrôle, éthique...) de procéder à un échange d'observations, de données et d'analyses sur les déterminants de la santé et de la qualité de vie au travail. Ces éléments de diagnostic ont été largement approfondis lors de réunions de travail de février à mai. » (**Mieux Vivre au Travail – Diagnostic National Concerté, 8 juin 2010**)*

Cette démarche participative portait notamment sur les conditions de travail, l'organisation du travail, le collectif de travail et les dimensions individuelles. Ainsi, à la suite de la réalisation du diagnostic national concerté du 26 mai 2010, la direction d'ERDF a défini 11 axes de développement concernant la Qualité de Vie au Travail : l'organisation du travail et les réorganisations ; le contenu du travail et son évolution ; l'autonomie et les marges de manœuvre ; la charge de travail ; le management de proximité ; les collectifs de travail ; le soutien social ; les politiques de prévention santé sécurité ; la reconnaissance ; les perspectives d'avenir ; l'environnement et les conditions matérielles. À partir de ce diagnostic national concerté, un accord a été négocié : l'« *Accord sur la prévention du stress – Mieux Vivre au Travail* »³².

*« **Préambule** : l'accord de branche relatif aux principes de prévention des risques psychosociaux dans les entreprises des IEG, signé le 12 février 2010 par l'ensemble des Organisations Syndicales, donne des recommandations pour que les entreprises s'engagent dans la prévention des risques psychosociaux et prennent en compte le concept de « bien-être au travail » qui participe à l'obtention d'un haut niveau de santé du salarié et qui conditionne l'efficacité de l'entreprise. [...] La Direction et les Organisations Syndicales se sont engagées dans une démarche nationale [...] Les*

³² La démarche QVT d'ERDF (ou MVT) s'inscrit également dans la continuité de l'accord de branche des industries électriques et gazières qui a été signé en 2010 : l'accord relatif aux principes de prévention des RPS.

signataires du présent accord affichent leur volonté d'engager des démarches coordonnées et concertées au sein du Distributeur, visant à favoriser le partage des expériences et à guider les unités n'ayant pas encore initié d'actions en la matière, tout en favorisant la réussite des démarches locales déjà engagées. » (« Accord sur la prévention du stress – Mieux Vivre au Travail », 12 novembre 2010, p. 3)

« Au niveau local : un diagnostic concerté sur le plan local sera construit avec les différentes parties prenantes : managers, responsables RH, responsable prévention santé sécurité, acteurs médico-sociaux, organisations syndicales, représentants des CHSCT. La préparation du diagnostic sera confiée à des groupes de travail adaptés, permettant d'associer toutes les parties prenantes, dans un cadre favorable à l'expression et au partage. Les travaux de ces groupes seront présentés en CHSCT afin que ce dernier puisse éventuellement les enrichir et proposer des pistes d'actions susceptibles d'améliorer la qualité de vie au travail. Le diagnostic national constitue une aide pour effectuer ce diagnostic local. Ce cadre devra cependant pouvoir être adapté et complété en fonction de chaque situation locale, en s'appuyant sur : les données et événements locaux relatifs à la prévention santé, sécurité, à l'analyse de certaines réclamations portées par les DP et aux indicateurs RH de l'unité ; l'analyse des « bonnes pratiques » locales qui permettent l'amélioration des situations de travail. » (« Accord sur la prévention du stress – Mieux Vivre au Travail », 12 novembre 2010, p. 9)

Cet accord n'a cependant pas été signé par la CGT – majoritaire chez ERDF et qui semblait percevoir cette démarche comme entamant les prérogatives des CHSCT – et a ainsi été considéré comme « non écrit ». Si ce projet d'accord était identique pour ERDF et GrDF, la réaction des deux filiales a été différente. Tandis que GrDF produisait une politique « *Mieux Vivre au Travail* » qui fut déployée dans les unités, ERDF n'a pas choisi cette option, et peu d'actions ont été menées en matière de politique nationale sur la santé au travail jusqu'en 2013. En effet, suite à l'échec de la signature de l'accord QVT, les unités régionales ont été invitées à s'engager dans un diagnostic local, les encourageant à la fois à innover et à développer des actions à leur propre niveau. Il semble néanmoins qu'au sein de certaines unités, cette démarche ait eu tendance à s'épuiser faute d'impulsions managériales, conduisant le niveau national d'ERDF à se fixer comme objectif de réinvestir la question de la santé au travail et de relancer la démarche « *Mieux vivre au travail* ». Mais force est de constater qu'ERDF a présenté quelques difficultés pour identifier les attentes des agents et pour mesurer les effets des actions locales à ce sujet. Certaines populations ont toutefois été citées comme davantage exposées : les managers de proximité. La lecture de différents indices et des remontées internes laisse ainsi penser aux fonctions centrales de l'entreprise que ce niveau d'encadrement de proximité connaît une véritable dégradation de ses conditions de travail, sur fond global de sentiment de reconnaissance insuffisante suite à l'enregistrement d'un

tassement de la satisfaction sur la rémunération et la récompense des efforts qui accroissent le sentiment d'être perdant dans la relation au travail. Or, lorsqu'un salarié évolue dans une structure où l'organisation du travail et sa réalisation présentent des problèmes (généralement constatés par une dégradation de certains indicateurs RH), mais où les dangers pour la santé résident moins dans des éléments objectivables (comme l'exposition au risque routier, au danger électrique, au risque d'explosion de gaz...) que dans des éléments diffus (en matière d'organisation du travail et de rapports interpersonnels notamment), force est de constater qu'il devient beaucoup plus difficile de reconnaître que ce salarié est exposé à un risque. Ce constat apparaissait comme d'autant plus prégnant pour l'encadrement de proximité, une population moins exposée à des risques physiques qu'à des risques socio-organisationnels dans la réalisation du travail. La Direction du Dialogue Social d'ERDF, et notamment le Département Performance et Conditions de Travail, ont ainsi souhaité disposer d'éléments d'analyse approfondie sur le ressenti de ces agents tant à l'égard de leurs métiers que des changements qu'ils contribuent à mettre en œuvre.

C'est dans ce contexte qu'a démarré notre recherche. Toutefois, il a été relativement délicat de parvenir à qualifier de façon précise la demande initiale de cette recherche tant les interrogations qui ont été adressées s'avéraient, dans un premier temps, assez globales et abstraites. Si nous avons cherché à « *accepter le caractère relatif de la réflexion qui préside aux commencements, en avoir conscience et l'accepter* » (Dumez, 2013, p. 34), il apparaît néanmoins nécessaire d'expliquer la manière dont nous avons établi notre problématique de recherche. L'objectif de cette recherche n'est pas de répondre à une question posée mais d'explorer les voies de résolution d'un problème. Or, un problème scientifique a la forme d'une tension entre savoir et non-savoir (Dumez, 2013). La distinction opérée entre une « question » et un « problème » réside dans le fait que si une question se pose et requiert une réponse, un problème s'explore, se formule, se conceptualise et nécessite, non pas une réponse, mais une solution, qui, en règle générale, sera partielle et incomplète. Dans cette optique, il s'agissait de mener une réflexion pour savoir : ce qui constitue le travail du manager de proximité dans l'entreprise et quels en sont les potentiels empêchements ? Concrètement, il s'agissait de contribuer aux enjeux stratégiques d'ERDF en termes d'organisation et de santé au travail à travers une meilleure compréhension du travail réel des managers en analysant les déterminations relativement générales et intemporelles de l'activité d'encadrement tout en s'intéressant à l'écart existant entre le travail prescrit et le travail réel de ces praticiens.

5. La posture épistémologique : la production d'une connaissance subjective et contextuelle

Les sciences du travail ont depuis longtemps démontré que celui-ci ne se résume jamais à de l'exécution. Il y a toujours un écart qui s'opère entre le travail tel qu'il est prescrit (tâches, objectifs, missions...) et le travail tel qu'il se réalise, et ce quel que soit le niveau hiérarchique occupé dans l'organisation. En ce sens, enquêter sur le travail des encadrants de proximité nécessite d'analyser leur quotidien afin de mettre en évidence, d'une part, les activités présentant les écarts les plus importants entre le travail prescrit et le travail réel et, d'autre part, leurs relations avec leurs équipes et leur direction. Suivant l'approche d'Yves Clot, il s'agit de dépasser cette représentation en envisageant que *« l'activité réalisée n'est jamais que l'actualisation d'une des activités réalisables dans la situation où elle voit le jour. De sorte que le réel de l'activité est également ce qui ne se fait pas, ce que l'on cherche à faire sans y parvenir »*. Partant, les activités interrompues, freinées ou empêchées, ou d'autres activités « empêchantes » doivent nécessairement être intégrées à l'analyse. Nous avons donc cherché à comprendre les conditions d'organisation du travail des managers de proximité dans sa confrontation avec le travail réel par la mise en œuvre d'une analyse du travail se voulant de nature compréhensive. Autrement dit, nous ne cherchons pas à évaluer le travail (que nous ne connaissons pas), mais à comprendre, au gré des observations et des discussions avec les personnes, par-delà ce qu'ils réalisent, pourquoi agissent-ils de cette manière ?

« La recherche qualitative est essentiellement un processus d'investigation, assez proche du métier de détective [...] c'est progressivement que l'on parvient à comprendre un phénomène social, et pour ce faire on va essentiellement contraster, comparer, reproduire, cataloguer, et classifier son objet d'étude. » (Huberman and Miles, 1991, p. 62). Les sciences de gestion sont classiquement définies comme des sciences de l'action ayant pour vocation d'améliorer la performance des entreprises et de produire des connaissances utilisables par les praticiens. Au cœur de la démarche de recherche réside ainsi l'interrogation du chercheur quant à la finalité de l'étude poursuivie. C'est pourquoi parler d'épistémologie consiste à se questionner sur la façon dont la connaissance se construit ainsi que sur la relation que le chercheur entretient avec le monde, autrement-dit, *« la nature de la relation liant le chercheur à son objet de recherche »* (Giordano, 2003, p. 18). Selon la posture épistémologique adoptée et les objectifs poursuivis, il est donc nécessaire de choisir une méthodologie adaptée pour parvenir à ses fins car, selon Hlady Rispal (2003), c'est la nature du problème qui doit guider la méthode d'investigation et non l'inverse. Or, depuis plusieurs décennies, les controverses

épistémologiques sont habitées par deux conceptions discordantes de la connaissance scientifique : le positivisme et le constructivisme. Dans la pensée positiviste, l'objectif de la science s'ancre dans la production d'une connaissance à partir d'objets doués d'une essence propre, affranchis du discours qui les dépeint. Partant de l'existence d'une vérité unique et absolue, soumise à des lois universelles et intemporelles, tout l'enjeu de la science repose sur sa découverte. Dans la pensée constructiviste, à l'inverse, une vérité absolue n'existe pas car la connaissance est le résultat d'une représentation de l'expérience de la réalité construite par celui qui l'analyse et vise à sa compréhension. Il n'y a donc pas de vérité, transcendante et universelle, mais une multitude de réalités construites, et le chercheur produit des explications qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur le construit de la réalité des acteurs susceptible de l'expliquer (Wacheux, 1997).

Dans ce cadre, afin d'étudier le travail réel et quotidien du manager de proximité, nous avons cherché à mettre en place une stratégie de recherche efficace, suffisamment précise pour les besoins que nous avons à l'esprit, soutenue par la théorie et ayant de la valeur pour le praticien et pour ceux qui organisent les systèmes de gestion. L'enjeu est donc de concilier deux logiques qui peuvent paraître aussi contradictoires qu'indissociables. Il s'agit, d'une part, de produire des connaissances scientifiques extrapolables, et, d'autre part, de construire un processus de développement organisationnel répondant à un besoin formel ou sous-jacent de l'organisation, c'est-à-dire un « *enjeu commun à la fois à la production des connaissances et à l'émancipation des sujets* » (Hatchuel, 2005, p. 80). Or, la réalisation d'une recherche sur le rôle du manager de proximité présente un caractère exploratoire marqué, où les situations observées dépendent profondément du contexte, où les acteurs concernés sont difficilement substituables et où leur conception de la réalité est le résultat d'une association de plusieurs facteurs. C'est donc par le développement d'une relation empathique aux situations, associée à un effort structuré d'observation qu'il semble possible de parvenir à comprendre les représentations des acteurs au sein de l'organisation. Il s'agit alors de collecter des informations contextualisées sur le terrain d'observation, d'extraire des connaissances valides, issues de données subjectives, « *en les objectivant, c'est-à-dire, en les rapportant aux situations dans lesquelles elles ont été produites* » (Plane, 1996, p. 6). Accéder ainsi en temps réel au terrain offre la possibilité de se soustraire, dans une moindre mesure, au biais de « *reconstruction a posteriori* », c'est-à-dire le « *risque d'écraser son objet de recherche en substituant sa propre logique à celles des acteurs* » (Journé, 2005, p. 68).

Notre dispositif de recherche s'est inscrit dans une volonté de construire un raisonnement à partir de la réalité sociale, nécessitant de s'appuyer, d'une part, sur des choix méthodologiques conformes au projet de recherche et requérant l'implication du chercheur dans l'organisation et, d'autre part, sur un dispositif d'analyse conçu en fonction de l'objet de recherche (Roussel et Wacheux, 2006). Toute la dynamique de notre recherche repose sur une progression et une précision simultanée de la question de recherche, de l'unité d'analyse, du domaine d'investigation empirique et des propositions théoriques. Pour parvenir à aider les acteurs de l'organisation à prendre conscience de leurs problèmes (introspection) et à concevoir des transformations durables (conceptualisation), il est nécessaire d'avoir recours à un dispositif d'analyse pertinent vis-à-vis de l'objet de la recherche en combinant successivement :

- Phase empirico-inductive de construction de la problématique : expression d'un enjeu social (situation insatisfaisante ou problématique), description d'un cadre (chercheur, terrain, domaine d'application, champ théorique) et organisation d'un questionnement de recherche (sous-ensemble d'éléments interrogeable sur le terrain) ;
- Phase hypothético-déductive de recueil et de traitement des données : élaboration d'une hypothèse (ensemble de suppositions répondant au questionnement), création d'un plan d'action pour le recueil de données et choix d'une grille de lecture, recueil et analyser des données, déduction de propositions pour le changement.

Le procédé de construction de la connaissance de cette recherche repose ainsi sur une boucle récursive d'abduction / déduction / induction (David, 2000 ; 2003) qui tente d'interpréter les comportements d'une réalité observée, afin d'en tirer des explications qui apparaissent comme conjecturales. Une telle démarche « *procède par allers-retours successifs entre le travail empirique effectué et les théories et concepts mobiliser pour appréhender les situations empiriques étudiées, et en construire des représentations intelligibles, en vue de la construction progressive de connaissances en relation avec des savoirs déjà admis* » (Gavard-Perret, M. L. et al. 2012, p. 30). Cette méthodologie s'inscrit dans un processus itératif où la plupart des raisonnements scientifiques sont une combinaison successive et répétitive des formes de déduction, d'induction et d'abduction (David, 2000). Elle forme ainsi une « boucle récursive » où les hypothèses explicatives sont forgées de façon abductive pour interpréter les phénomènes constatés, leurs potentielles conséquences sont par la suite investiguées par déduction pour faire émerger de façon inductive une règle stabilisée ou une théorie qui détermine ce qui a été analysé (David, 2000, p. 87). Cette démarche est donc basée sur une

dimension éphémère de la réalité observée, où la conception du monde est particulièrement dépendante du contexte, intrinsèquement liée à la représentation du réel du chercheur, et à l'origine d'une connaissance produite nécessairement subjective et contextuelle. Notre étude s'inscrit donc principalement dans une posture interprétativiste³³ où *« il est impossible d'avoir une connaissance objective de la réalité [...] nous ne pouvons que percevoir de manière située et historique cette réalité. Tout individu est donc sujet interprétant et ses interprétations lui sont spécifiques car intimement liées à son expérience personnelle du monde »* (Giordano, 2003, p. 20). Il s'agit d'une étude des acteurs pensant, parlant et agissant, et conduisant à nous placer au plus près des situations dans lesquelles se déroulent ces actions afin d'en objectiver les facteurs explicatifs (Dumez, 2013).

6. L'étude de cas comme stratégie privilégiée « d'accès au réel »

L'étude de cas est une stratégie de recherche dont l'objectif consiste à comprendre les dynamiques présentes au sein d'environnements spécifiques (Eisenhardt, 1989). Il s'agit d'*« une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples »* (Yin, 1994). Si elle a longtemps souffert d'un manque de reconnaissance en sciences de gestion en étant réduite à son utilisation pédagogique, l'étude de cas apparaît désormais comme la stratégie la plus utilisée parmi l'ensemble des méthodes qualitatives appliquées en sciences de gestion, et ce *« parce qu'elle bien adaptée à l'objet d'analyse qu'est l'organisation »* (Wacheux, 2006, p. 33). L'étude de cas permet ainsi de comprendre le quotidien des acteurs dans l'entreprise en prenant en compte le temps dans l'analyse pour montrer l'appropriation, la structuration et l'évolution d'un phénomène, à travers la réalisation d'une étude empirique approfondie concourant à expliquer un phénomène, à tester des théories concernant un phénomène, et permettant ainsi d'appréhender l'organisation dans son ensemble, de la segmenter en unités d'analyse, et de comprendre une situation de gestion (Eisenhardt, 1989). Elle est donc *« parfaitement adaptée pour étudier des processus ou pour donner une vision holiste d'un phénomène, en somme pour restituer la complexité en montrant ses intrications »* (Gombault, in Roussel et Wacheux, 2006, p. 33). Selon David (2003), face à une étude de cas de nature exploratoire, où l'objectif est de découvrir un nouveau phénomène, le caractère généralisable

³³ Repose sur la conception selon laquelle le chercheur et la réalité sont inséparables ; la connaissance du monde est constituée intentionnellement par l'expérience vécue d'une personne ; l'objet de la recherche est interprété à la lumière de la structure de signification de l'expérience vécue du chercheur ; les interprétations du chercheur rencontrent l'expérience vécue de l'objet ; le chercheur reconnaît et traite les implications de sa subjectivité (Dumez, 2013).

de l'étude perd de son importance dans la mesure où l'on ne cherche pas à établir une théorie générale mais à proposer une base utile pour les recherches futures appliquées à d'autres configurations, faisant que « *l'étude de cas serait productrice de connaissances intermédiaires entre contextualisation et abstraction, ce qui pourrait leur conférer des propriétés intéressantes à la fois sur le plan de leur généralisation et d'actionnabilité* » (2003, p. 148). Aussi, le choix de réaliser une étude de cas unique semble cohérent en ce qu'elle se veut « révélatrice » du phénomène étudié. Par ailleurs, conduire une recherche sur le rôle de régulation du manager de proximité à partir d'un cas unique implique que l'organisation étudiée soit cohérente avec la question de recherche, ce qui est le cas de l'entreprise ERDF.

7. Les études sur le travail d'encadrement : de la normalisation à la description

Peu de managers se contentent de se décrire comme « manager », mais qualifient leur occupation par référence à l'activité qu'ils managent (Hales, 1986, p. 110). Bâtir une définition tout à la fois globale, juste et précise du management de proximité chez ERDF est particulièrement complexe dans la mesure où le travail réalisé par ses représentants au quotidien est lié, d'une part, au travail prescrit par l'organisation (ce qu'elle attend d'eux) et, d'autre part, au travail réel (ce qu'ils font vraiment). Cette distinction renvoie aux deux grands modèles décrivant l'activité d'encadrement, à savoir le modèle « fonctionnaliste » de Fayol (1916) – qui conçoit les rôles du manager comme dépendant des objectifs de l'organisation et qui sont nécessairement prescrits par la hiérarchie – et le modèle « interactionniste » de Mintzberg (1973) – qui voit dans le travail d'encadrement une activité peu prescrite, qui évolue au gré de la situation.

a. Les études normatives sur le travail du manager

A travers l'approche « *fonctionnaliste* », le management et ses accents sur l'organisation, la coordination, la planification, le commandement et le contrôle ont longtemps été compris comme le summum de la rationalité organisationnelle et ce malgré les critiques opérées à son encontre. En effet, durant cette ère des « systèmes rationalistes », le rôle du manager était principalement lié à la quête d'un comportement administratif rationnel qui s'atteignait par le biais de techniques souvent issues des sciences de gestion (planification, prévision et autres techniques quantitatives). Au cours de cette période, le chef charismatique était globalement considéré comme une relique du passé entrepreneurial tandis que les techniques plus impersonnelles étaient vues comme plus professionnelles, rationnelles et efficaces. C'est dans cette conception du management que se sont développées les études normatives, fondées sur

la préoccupation de ce que le manager doit faire, sur les actions qu'il doit mettre en place pour produire les meilleurs résultats, ainsi que la focalisation sur celles qui sont le plus efficaces. Dans les études normatives, les managers sont tenus d'utiliser au mieux les ressources financières, humaines et matérielles au sein d'une structure organisationnelle pour s'assurer de l'atteinte des objectifs et du respect des valeurs organisationnelles. Elles établissent ainsi des normes pour améliorer les niveaux de fonctionnement de l'organisation et du management. Dans cette optique, Fayol (1916, p. 74) présentait son programme de recherche de la façon suivante : « *la méthode consiste à observer, à recueillir et à classer les faits, à les interpréter, à instituer des expériences s'il y a lieu, et à tirer de tout cet ensemble d'études, des règles qui, sous l'impulsion du chef, entreront dans la pratique des affaires* ». Toutefois, force est de constater que, malgré l'établissement de ces normes, les études de ce type ne parviennent pas à saisir le monde du management tel qu'il est réellement. Ainsi, bien que le manager soit concerné par les objectifs et le souhait d'exploiter les processus de gestion de manière efficace, ces derniers sont affectés par les réalités de la vie organisationnelle – comme la politique, la répartition réelle du pouvoir et de l'autorité, les pressions nécessitant de gérer les conflits et les limites de la rationalité humaine – mais sont bien souvent négligées par l'approche normative.

b. Les études descriptives du travail du manager

Face aux nombreuses études normatives, un riche ensemble de méthodes descriptives a été utilisé pour étudier le travail des managers, cherchant ainsi à décrire avec précision les activités du manager, à traiter de « ce qui est » et de ce que le manager est en train de faire. Les méthodes des études réalisées entre les années 1950 et 1970 ont ainsi connu une évolution, partant « *d'une approche statique et analytique représentant, pour l'essentiel, des instantanés de la tâche de gestion, pour aller vers une approche plus synthétique offrant une image en mouvement des fluidités du travail de gestion dans ses différentes formes* » (Hales, 1986, p. 93). Il faut tout d'abord citer le travail pionnier de Carlson et son ouvrage « *Executive Behaviour* » (1951), une recherche empirique qui visait à comprendre ce que font les dirigeants dans leur travail en s'appuyant sur l'analyse du contenu de leurs agendas. L'apport majeur de ses travaux a été de dépeindre de façon exhaustive la réalité de ce travail au niveau de ses dimensions temporelles, structurelles et processuelles. Les études fondées sur la « *méthode du journal* » (Carlson, 1951 ; Burns, 1954 ; Horne et Lupton, 1965 ; Stewart, 1967 ; Kelly, 1964) – reposant sur une auto-description faite par les managers de la nature de leurs activités à partir de modèles pré-codés – ont ainsi défini un portrait général de managers

fortement occupés, régulièrement interrompus, et affichant peu de contrôle sur les activités qu'ils réalisent. Ces travaux ne permettaient toutefois pas de dire ce que les managers réalisaient lorsqu'ils étaient si occupés ou interrompus, ni pourquoi ils présentaient si peu de contrôle sur le déroulement de leurs journées de travail. En effet, ne s'appuyant pas sur des données recueillies par le biais d'observations directes des activités, ces études d'agendas ne permettaient pas de savoir ce que contenaient les activités managériales, et reposaient davantage sur une description de ces activités telles que les managers se les représentaient et les définissaient en recourant aux expressions limitées contenues dans le dispositif d'enregistrement. Il était donc possible de consulter où les managers passaient leur temps et avec qui ils le passaient, sans jamais savoir ce qui se passait véritablement. En effet, lorsqu'on analyse le contenu des agendas de managers, il apparaît difficile d'établir un lien de comparaison entre ce qu'ils réalisent (leurs actions précises) et leur contexte de travail (où ils sont, avec qui...). Il s'agit ainsi d'une méthode utile pour l'étude des caractéristiques de travail managérial, mais pas pour celle du contenu permettant d'établir une définition des rôles du manager. Dans ce contexte, le constat qui s'opère dans les années 1960 est le suivant : « *a method which gives complete, objective, and accurate data and which is economical of research resources has yet to be designed* » (Horne and Lupton, 1965, p. 19).

En 1968, Mintzberg achève sa thèse de doctorat à la *Sloan School of Management* du MIT intitulée « *Le manager au travail – Détermination de ses activités, rôles et programmes par l'observation structurée* ». L'objet de son étude repose sur la question du « réel » plutôt que sur celle de l'« idéal », sur ce qui « est » plutôt que sur ce qui « devrait être ». La **méthode de l'observation structurée** développée par Mintzberg permet au chercheur de faire tout ce que contient la **méthode du journal** ainsi que la **méthode de séquences d'épisodes** de Marples (1967³⁴) grâce à une variété de formes plus systématiques d'observation. Elle met l'accent sur le temps passé et permet ainsi au chercheur d'analyser des *inputs* et des *outputs* de toutes sortes, d'étudier des épisodes individuels d'une manière globale ou encore de relater des séquences d'épisodes spécifiques. La principale différence entre la méthode d'observation structurée et la méthode du journal est que l'enregistrement est effectué par le chercheur à la place du manager : « *j'ai utilisé une méthode différente : mon objectif était en effet de décrire le contenu du travail, ce que les études par agenda n'avaient pu faire. J'ai donc eu recours à l'observation structurée en développant mes catégories non a priori, mais pendant et après*

³⁴ La méthode de séquences d'épisodes était utilisée comme un moyen pour développer une compréhension du travail de gestion. A travers cette méthode Marples enregistrait les activités du manager à des intervalles de temps aléatoires par observation systématique. Cependant, ne pouvant pas être exposé en continu à l'activité, cette méthodologie rend l'interprétation des aspects complexes de l'activité difficile.

l'observation » (Mintzberg, 1973, p. 44). A travers ses travaux, Mintzberg affirme ainsi que « *les quatre mots-clefs, qui ont dominé le vocabulaire managérial depuis que l'industriel français Henry Fayol les a introduits en 1916, nous en disent peu sur ce que font réellement les managers. Au mieux, ils décrivent quelques vagues objectifs que des managers ont lorsqu'ils travaillent* » (1975, p. 163)³⁵. Il défend l'idée que, contrairement aux approches traditionnelles qui considèrent le travail managérial comme planifié et rationnel, celui-ci est en réalité bien plus varié, bref, fragmenté et hautement interpersonnel. En effet, son approche conçoit le rôle des managers comme des activités. Cette logique « *interactionniste* » analyse ainsi la nature de l'activité d'encadrement qui est considérée comme étant essentiellement basée sur une succession d'échanges informels.

Le point commun que l'on peut néanmoins voir dans ces deux grands modèles sur la conception du travail d'encadrement réside dans leur représentation universelle de l'encadrant. En effet, malgré l'introduction de nuances, les approches « fonctionnalistes » et « interactionnistes » se rejoignent par leur recherche de facteurs communs (« fonctions » ou « rôles ») définissant tous les managers. La première se distingue notamment par une approche du « *one best way* » (bien que leurs représentants majeurs – Taylor, Fayol et Weber – aient eux-mêmes introduit des nuances à leurs modèles respectifs) définissant les lois universelles d'organisation et des fonctions unifiées aux managers, quelle que soit l'organisation dans laquelle ils évoluent. La seconde fait état de la grande similarité existante dans les activités que réalisent les managers conduisant à attester d'une relative universalité et intemporalité du travail d'encadrement.

Dans ce cadre, l'option envisagée pour notre recherche a été d'analyser le travail du manager par une approche dite du « temps passé » attendu que « *le thème du temps de travail est un excellent sésame pour obtenir de l'intérêt des encadrants pour une enquête, ce qui montre que cette dimension est au cœur de leurs préoccupations. En revanche, cette question est peu portée sur la place publique et dans les revendications des cadres.* » (Abord de Chatillon et Desmarais, 2008, p. 69). Partant d'une approche résolument qualitative, notre recherche menée entre février 2014 et juin 2017 comporte une dimension analytique et exploratoire : il s'agit d'identifier les problématiques communes à l'ensemble des métiers ou, au contraire, particulières à certaines situations de travail et de proposer ainsi des premières hypothèses et pistes à envisager ultérieurement dans le cadre d'une démarche co-construite avec les acteurs

³⁵ « *These four words, which have dominated management vocabulary since the French industrialist Henri Fayol first introduced them in 1916, tell us little about what managers actually do. At best, they indicate some vague objectives managers have when they work* » (Mintzberg, 1975, p. 163).

de l'organisation. Compte tenu de notre objet d'étude, une approche ethnographique a été considérée comme une méthode d'analyse appropriée dans la mesure où elle nous permettait de nous concentrer sur la réalité concrète et vécue par les membres de l'organisation en utilisant des données telles que les réunions, les rencontres informelles, les conversations entre les acteurs et d'autres événements. Notre approche qualitative tente ainsi de mettre en place les conditions pour retranscrire le sens des situations en adoptant une flexibilité en termes de méthodes de recherche, en tenant compte de la subjectivité des individus et de la complexité des phénomènes, et en intégrant dans la recherche les dimensions spatio-temporelles (Huberman et Miles, 2005). Nous avons ainsi opté pour une méthodologie de recherche inductive, compréhensive et intensive : inductive, parce que le but est de développer un état général du travail du manager de proximité dans une organisation spécifique ; compréhensive, car elle nécessite de capturer tout le travail d'encadrement ; et intensive, car elle se base sur l'examen en profondeur de l'ensemble complexe du travail du manager. Il s'agit donc d'observer, d'analyser, de chronométrer et de discuter de la pratique de l'encadrement de proximité avec ces acteurs. Il apparaît ainsi que c'est dans ce cadre que le cas recèle plus que ce que la problématique offre en perspective.

8. La réplique de la méthodologie d'observation structurée de Mintzberg

L'observation, la description, la codification, et la compréhension du travail d'encadrement sont des activités jouissant d'un riche patrimoine méthodologique (observation structurée, ethnographie, échantillonnage d'activité, journal, calendrier, budget-temps, auto-observation...). Le courant du « *Content Managerial Work* » est une approche spécifique dans son orientation, ayant mis l'accent sur la forme et le contenu du travail managérial en recueillant des données de pratiques à travers des journaux ou des observations directes de chacun des managers. Ce courant à la fois empirique et inductif continue, 65 ans après les travaux fondateurs de Sune Carlson (1951), d'intéresser les chercheurs sur le contenu et la compréhension du travail managérial, en analysant le nombre, le rythme, la durée, et l'enchaînement des différentes activités au cours de la journée de travail. Contrairement aux théories de l'organisation qui sont faiblement ancrées dans des données empiriques, ce courant se fonde sur davantage de preuves empiriques, bien qu'il n'y ait que peu de travaux qui en synthétisent les résultats : « *fondamentalement hétérogènes, les nombreuses recherches anglo-saxonnes réalisées dans ce champ ne sont pas connectées [...et] ne permettent pas l'accumulation des connaissances.* » (Abord de Chatillon et Desmarais, 2008, p. 22).

Notre recherche s'inscrit dans le prolongement des études antérieures de ce courant en s'appuyant sur une approche ethnographique afin d'observer et d'analyser le travail réel et quotidien des managers de proximité, en s'immergeant dans leur univers pour comprendre progressivement leurs pratiques, même lorsqu'ils ne les formulent pas explicitement. Pour ce faire, nous avons reproduit la méthodologie d'observation structurée mise en place par Mintzberg (1970), basée sur le chronométrage et l'analyse des activités réalisées par le manager de proximité, en prenant en note, minute après minute, tout ce qu'il accomplit et exprime au cours de sa journée de travail³⁶. Il s'agissait de concevoir un carnet de recherche qui retranscrit, le plus fidèlement possible (compte tenu du biais de regard de l'observateur) l'activité du manager au fil du temps, en répartissant les données structurées en 3 types de registres : un *registre chronologique* (qui recueille des données de base sur la structure d'une journée de travail), un *registre de contacts* (qui fournit des détails sur les réunions, les discussions en face-à-face, et les appels téléphoniques) et un *registre de travail de bureau* (qui collecte le temps que le manager passe à traiter des e-mails et utiliser des outils de gestion). Dans ce cadre, l'objectif était de développer des catégories claires, peu nombreuses, valides aux yeux du manager, en prenant en note, pour chaque activité observée, les éléments suivants :

- le *numéro de l'activité* : permet de tenir compte de la chronologie des événements et de distinguer une activité d'une autre. Dès qu'une tâche est interrompue pour réaliser une autre tâche, elle est comptée comme une activité. Ainsi, si une tâche assez longue est interrompue dix fois, elle sera comptabilisée en dix activités.
- la *durée de l'activité* : elle est enregistrée au plus près de la réalité, mais pour une simplicité de lecture, celle-ci peut néanmoins être arrondie à la minute supérieure ou inférieure ;
- son *type* : se réfère à la qualification de l'activité (réunion, discussion en face-à-face, appel téléphonique, e-mail, outil de gestion...) ;
- sa *forme* (si *réunion* : planifiée, imprévue³⁷, physique, téléphonique ; si *discussion face-à-face*³⁸ : visite, rencontre planifiée, fortuite, volontaire, non-planifiée ; si *appel téléphonique* : planifié, imprévu ; si *outils de gestion* : planning, reporting, logistique...) ;
- son *objet* : se réfère à la raison ou l'utilité de l'activité³⁹ ;

³⁶ Cette étude se limite à l'analyse du travail du manager réalisé au sein de l'organisation. Le temps de travail potentiel effectué au domicile du manager n'a donc pas été pris en compte.

³⁷ Les réunions sont définies comme non programmées si elles sont arrangées à la hâte, sans aucune planification préalable.

³⁸ Les discussions en face-à-face se réfèrent à un échange prévu ou imprévu entre le manager et une autre personne dans son bureau ou ailleurs, à une rencontre fortuite dans les couloirs, ou encore à une visite réalisée par le manager afin d'observer l'activité et de fournir des informations.

- les *personnes concernées* et leur *fonction* : se réfère au nombre de personne(s) participant à l'activité permettant ainsi d'identifier avec qui les managers interagissent ;
- l'*instigateur* de l'activité : la personne à l'origine de la réalisation de l'activité (le manager, supérieur(s) hiérarchique(s), subordonné(s), pair(s), équipe, membre(s) d'un autre service de l'entreprise, client, personne(s) extérieure(s) à l'entreprise...) ;
- la *localisation* du manager pendant l'activité (son bureau, le bureau du subordonné, le bureau du supérieur, salle de réunion, salle de repos, salle de travail, couloir, en dehors du site...) ;
- et la *description détaillée* de l'activité : l'observateur décrit en ses mots ce qu'il perçoit comme étant l'activité en train d'être réalisée⁴⁰.

³⁹ Concernant l'activité d'outils de gestion, nous avons cherché à catégoriser les types d'outils auxquels les managers ont recours dans leur travail (planification et programmation de l'activité, *reporting*, gestion du matériel, gestion des ressources humaines, gestion des formations, préparation de réunion...).

⁴⁰ « C'est ici que la méthode d'observation structurée montre toute sa flexibilité : ce n'est qu'à l'analyse que les catégories d'activité émergeront des descriptions » (Mintzberg, 1970).

Nom de la personne observée :			Fonction de la personne observée :			Unité de la personne observée :	
Registre chronologique des activités							
Durée de l'activité	Type d'activité	Forme de l'activité	Personne(s) concernée(s) par l'activité	Instigateur de l'activité	Lieu de l'activité	Objet de l'activité	Commentaire sur la description de l'activité
Heure de démarrage Heure de fin	Réunion ----- Visite à l'équipe ----- Discussion face-à-face ----- Téléphone	Réunion physique ou téléphonique ----- Réunion planifiée ou imprévue ----- Rencontre planifiée ou fortuite ----- Appel planifiée ou imprévue	Fonctions des personnes Membres de la réunion Acteurs de la discussion Acteurs de l'appel	Personne à l'origine de l'activité (1)	Localisation du manager pendant l'activité (2)	La raison ou l'utilité de l'activité (3)	
	E-mail ----- Outil de gestion	Planning ----- Reporting ----- Contrôle ----- Logistique ----- Autre...					

(1) Ex : le manager, supérieur hiérarchique, subordonné, pair, équipe, technicien, autre service, client, externe à l'entreprise, autre...

(2) Ex : bureau du manager, bureau du supérieur, bureau du subordonné, salle de réunion, salle de repos, salle de travail, couloir, en dehors du site, autre...

(3) Ex : information montante ou descendante, sollicitation pour une action à réaliser, problème à résoudre, demande d'information, difficulté rencontrée, organisation du travail, planification de l'activité, avertissement sur une situation, rapport général, examen de l'activité, évènement spécifique, autre...

Registre chronologique des activités utilisé lors des observations structurées							
Durée de l'activité	Type d'activité	Forme de l'activité	Personne(s) concernée(s) par l'activité	Instigateur de l'activité	Lieu de l'activité	Objet de l'activité	Commentaire sur la description de l'activité

Les données ont été recueillies entre l'automne 2014 et l'hiver 2016 par un groupe d'étudiants et le chercheur qui ont accompagné différents encadrants d'ERDF pendant plusieurs journées de travail. Les périodes d'observation ont été choisies principalement pour des raisons pratiques car elles dépendaient notamment de la validation de l'accès au terrain ainsi que de la concordance des agendas entre les différents acteurs (managers et étudiants). Néanmoins, afin que la collecte de données soit « fructueuse », les périodes d'observation retenues devaient être représentatives de périodes dites « normales » en termes de rythme d'activité du manager, gardant néanmoins en tête l'hypothèse selon laquelle il n'y a pas véritablement de semaines de travail « normales » pour un manager, dans la mesure où chaque semaine dispose de ses propres particularités. Les périodes automnales puis hivernales étaient supposées répondre à ce critère de rythme d'activité, mais il était toutefois demandé aux managers de faire coïncider, autant que faire se peut, les périodes où ils étaient observés avec ce qu'ils considéraient comme étant une semaine de travail « classique ». Les quatre observateurs, étudiants en Master 2 Ressources Humaines au sein de l'Institut d'Administration des Entreprises de Nantes, retenus par leur Responsable de Master pour participer à l'étude, ont assisté à une session d'une demi-journée de formation méthodologique à l'observation structurée. Suite à cette demi-journée, chaque observateur s'est vu attribuer deux journées d'observation d'un manager en fonction des contraintes de calendrier de chacun. Suivant l'étude de Martinko et Gardner (1990), un minimum de deux jours d'observation par manager a été retenu comme critère pour inclure un sujet dans l'analyse, les résultats de leurs travaux indiquant que les données se stabilisaient après ce laps de temps. L'idée consistait ensuite à retranscrire les points les plus importants dans une base de données immédiatement après les journées d'observation, affinant ainsi les notes de terrain, permettant ainsi de reconstituer certains détails infimes de ce que la pratique du management a effectivement occasionné. Toutes les activités observées lors de ces journées ont ainsi été réparties dans une cartographie d'« activités managériales », classées en fonction du type et de la durée de l'activité managériale, cherchant à refléter au plus près ce qui constitue, actuellement, le travail du manager de proximité dans l'entreprise.

L'observation structurée consiste donc à analyser ce que font réellement les managers de proximité au cours de leurs journées de travail en les suivant au plus près dans leurs activités, prêt à apprendre plutôt qu' impatient d'affirmer ou d'infirmer, s'éloignant pour un temps des théories et des problématisations sur le rôle du manager. Dans ce cadre, *« le chercheur observe la manière dont le manager réalise son travail. Chaque événement observé (un*

*contact verbal ou un courrier entrant ou sortant) est classé par le chercheur dans un certain nombre de catégories (par exemple, la durée, la participation, l'objet) comme dans la méthode du journal, mais avec une différence essentielle. Les catégories sont développées tandis que l'observation a lieu. En effet, le chercheur est influencé dans ses pratiques de codage, non pas par la littérature et ses propres expériences précédentes, mais par le seul événement qui se déroule devant lui. » (Mintzberg, 1970, p. 89-90)⁴¹. Tout l'intérêt de l'observation est de comprendre à quoi doit faire face l'agent quand il travaille et quels moyens il met en œuvre pour faire face. Ces moyens sont toujours partiellement collectifs car si ce qu'il fait dépend en partie de lui-même (de son expérience, de ses connaissances, de sa compréhension des situations globales, de ses outils d'analyse, de son état de santé...), il dépend aussi de ce qui l'environne (prescriptions, entourage, ambiance, expérience collective, organisation...). La situation de travail est donc le produit de cette mixité entre l'individuel et le collectif. C'est pourquoi regarder est une condition *sine qua non* pour accéder à la compréhension du travail. En effet, quand l'agent explique le travail, il ne peut que simplifier tout ce qu'il fait en situation car même s'il essaie d'expliquer la complexité, dès lors qu'elle est mise en mots, il la simplifie. Un observateur extérieur peut l'amener à formuler le détail dans la mesure où il ne fait pas de différence *a priori* entre ce qui serait important et ce qui ne le serait pas. En s'intéressant à ce qui est habituellement considéré comme un détail, on peut ainsi réévaluer certaines questions, certains problèmes, en tenant compte du travail tel qu'il est réalisé et non pas seulement des impressions, des opinions, des reconstitutions qui sont exprimées ou effectuées lorsqu'on raconte le travail.*

9. Les limites de la seule observation structurée et la nécessaire complémentarité des méthodes

Toutefois, comme toutes les méthodes, l'observation structurée présente certains inconvénients qu'il convient de garder à l'esprit : la difficulté pour obtenir l'accès aux participants, le potentiel impact de l'observateur, une méthode chronophage et physiquement exigeante, la petite taille de l'échantillon, une possibilité de généralisation statistique limitée... L'observation structurée est une technique de temps passé requérant du chercheur une présence permanente au sein du lieu de travail sélectionné afin d'observer les managers, les directeurs, les administrateurs ou les contremaîtres. C'est pourquoi les chercheurs ayant eu

⁴¹ « *The researcher observes the manager as he performs his work. Each observed event (a verbal contact or a piece of incoming or outgoing mail) is categorized by the researcher in a number of ways (e.g. duration, participation, purpose) as in the diary method but with one vital difference. The categories are developed as the observation takes place. In effect, the researcher is influenced in his coding practices, not by the standing literature and his own previous experiences, but by the single event taking place before him.* » (Mintzberg, 1970, p. 89-90).

recours à cette technique ont généralement dû se contenter d'un échantillon limité car plus la taille de l'échantillon est grande, plus le chercheur y consacre du temps. Cette méthode très chronophage semble être néanmoins la seule qui permette d'étudier systématiquement et complètement différentes parties du travail managérial. Ainsi, bien que cette technique limite la taille de l'échantillon, ne permettant pas d'obtenir autant de données quantitatives que la méthode du journal, elle offre néanmoins des données qualitatives plus pertinentes sur le contenu de l'activité.

Ici, la réplication de la méthodologie de Mintzberg nous conduit à garder à l'esprit certaines mises en garde : *« oui, la statistique suppose des catégorisations contestables et des simplifications abusives du réel. Oui, les données statistiques ne sont pas de pures, fidèles et spontanées émanations de la réalité (...) Pour véritablement comprendre le sens et la portée des données, il nous faudrait connaître les critères de conventions, toujours discutables, qui ont présidé à leur sélection, à leur acquisition et à leur mise en forme. (...) le comptage n'empêche pas la nomination, mais la nomination n'empêche pas le comptage. (...) il est entendu que le nombre ne rend pas compte de la réalité dans son intégralité. Il permet cependant d'en saisir certains aspects, impossibles à appréhender autrement. »* (Rey, 2016, p. 294-298). Dès lors, pour être légitime, la catégorisation issue des observations du travail d'encadrement *« doit être limitée à ce qui peut être exactement dénombré, et ne jamais s'autoriser des modélisations qui extrapolent des lois générales à partir de mesures partielles d'ensemble de faits hétérogènes »* (Supiot, 2015, p. 155). C'est pourquoi *« si la recherche qualitative n'exclut pas un traitement quantitatif, il faut que celui-ci reste raisonnablement simple, et que ses résultats soient néanmoins suffisamment robustes. Il faut donc trouver des méthodes qui offrent un bon compromis entre simplicité de maniement et robustesse. »* (Dumez, 2013, p. 10-11).

Nous basant sur la méthodologie d'observation structurée développée par Mintzberg pour notre recherche, il convient de rappeler que cette dernière a été conduite 45 ans plus tard, qu'une seule organisation a été étudiée et dans un type d'industrie différent, et que le niveau hiérarchique des managers observés était également différent. Cette étude, comme celle de Mintzberg (1973) et d'autres (Snyder et Glueck, 1980 ; Kurke et Aldrich, 1983 ; Martinko et Gardner, 1990 ; Tengblad, 2006), est donc limitée dans sa taille, son contexte et sa temporalité. Partant du principe qu'aucune *« recherche sur le travail managérial, peu importe le degré d'ambition, peut être « all inclusive » en termes de population managériale »*

(Mintzberg, 1970, p. 100)⁴², cette étude sur le travail de manager n'a donc pas couvert l'ensemble des types de postes d'encadrement, de dirigeant à contremaître, ou des entreprises différentes à comparer. Si Mintzberg est parvenu à une généralisation empirique s'appliquant à tous les managers sur la base d'observations de cinq managers, ces restrictions placent néanmoins des limites à nos résultats sur la façon dont les généralisations peuvent être faites sur le travail d'encadrement. C'est pourquoi cette recherche ne nourrit aucune ambition de généralisation sur le travail des niveaux d'encadrement supérieur, ni à d'autres entreprises.

Enfin, la catégorisation des données est susceptible d'engendrer des difficultés dans la possibilité de comparaison (Mintzberg, 1970 ; McDonald, 2005). Dans ce cadre, Hales (1986) a appelé à la cohérence des catégories utilisées pour les études sur travail et le comportement managérial, et c'est le principal argument pour appliquer la méthode et les concepts développés par Mintzberg dans cette étude. Toutefois, si de manière générale il n'apparaît pas comme difficile de traduire les observations réalisées dans le système de classification de Mintzberg (tels que le lieu, le type d'activité, le type de participants, le nombre de participants), il n'en est pas de même en ce qui concerne l'« objet » du contact. C'est pourquoi il semble nécessaire de traiter la dimension de l'« objet » du contact avec plus de prudence que les autres car celle-ci est basée sur une interprétation du comportement du manager et non sur une description pure.

Si l'approche interactionniste développée par Mintzberg nous en dit long sur le découpage temporel du travail du manager – et permet notamment la réalisation de comparaisons – elle semble beaucoup moins adaptée pour qualifier ce qui constitue le travail du manager au regard de son environnement et de son contexte. Ces travaux ont ainsi subi quelques critiques au fil des décennies qui peuvent être résumées comme suit : son caractère essentiellement descriptif et inductif conduisant à une insuffisance de fondements théoriques et de sens apporté aux observations réalisées (Hales, 1986) ; les rôles, définis comme intemporels, sont en réalité susceptibles d'évolutions manifestes (Tengblad, 2007) ; la prééminence des dimensions observables d'une activité éminemment symbolique et cognitive (Carroll et Gillen, 1987) ; l'inconsidération des processus historiques et politiques qui se trouvent au fondement du travail d'encadrement (Willmott, 1987). De fait, la réplication des travaux de Mintzberg au regard de l'encadrement de proximité présentait le risque de nous « condamner » à la fois à subir ce type de critiques, mais aussi à valider en un sens une grande

⁴² « *I do not believe that any research on managerial work, no matter how ambitious, can be all-inclusive in terms of the managerial population* » (Mintzberg, 1970, p. 100).

partie des travaux issus du courant du « *Content Managerial Work* », tant cette méthodologie peut conduire à l'uniformisation de ses résultats.

Partant, « *si la question des rôles des encadrants pose un certain nombre de questions théoriques, elle pose également des problèmes empiriques.* » (Abord de Chatillon et Desmarais, 2008, p. 22). En effet, à travers l'observation structurée, Mintzberg semble considérer les activités des managers comme une succession de pièces d'un puzzle. Or, si l'on tente de décrire à quoi ce puzzle ressemble en comptant uniquement le nombre de pièces qu'il contient, en mesurant chacune d'entre elles, et en les regroupant selon leur taille, on ne pourra jamais, selon toute probabilité, emboîter les pièces du puzzle ensemble. Ce n'est que lorsque chaque pièce est reliée à chaque autre pièce et de la bonne manière que l'on peut voir le puzzle de la façon dont il est conçu pour être vu. Dans ce cadre, Girin (1990, p. 142) explique qu'« *une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* ». Face à cette définition, une limite à la méthode d'observation structurée de Mintzberg est de chercher à enregistrer des activités individuelles, principalement physiques, les unes après les autres, sans toutefois chercher à les relier à une action collective fondée sur une finalité déterminée. Or « *le travail de gestion n'est pas l'exécution séquentielle d'activités distinctes mais souvent une synthèse simultanée artistique d'activités interdépendantes ou la réconciliation de demandes contradictoires* » (Hales, 1986, p. 102)⁴³. En effet, la situation de travail n'est pas directement observable car il ne suffit pas de regarder quelqu'un travailler pour comprendre ce qui se passe et ce qu'il fait. L'essentiel de la situation est masqué. Les données des recherches sur les activités réelles observables des managers soulignent que leur travail est éminemment interdépendant, ces derniers devant se préoccuper non seulement de leurs propres objectifs mais aussi de ceux d'autres acteurs et, par-delà les demandes d'informations, le manager a besoin de temps et d'énergie fournie par d'autres acteurs (supérieurs, pairs, subordonnés...) afin de planifier et de mettre en œuvre les objectifs définis (Carroll et Gillen, 1987). Par conséquent, si l'on a l'intention de comprendre le travail du manager, il est absolument essentiel de voir les activités d'encadrement dans leur totalité. La clé pour comprendre le travail de manager est d'intégrer la manière dont les activités managériales sont liées entre elles ainsi que le véritable but de ces activités, ce qui exige de la part du chercheur de cheminer dans le dédale des multiples activités managériales afin de trouver un dénominateur commun entre elles (Snyder et Glueck, 1980, p. 72).

⁴³ « *Managerial work is not the sequential execution of separate activities but is often an artful, simultaneous synthesis of inter-dependent activities or reconciliation of conflicting demands* » (Hales, 1986, p. 102).

Enfin, lors de l'examen de la manière dont les managers répartissent leur temps, il est apparu comme nécessaire de prendre en compte cette notion d'interdépendance à travers un sondage continu des possibilités d'ajustement mutuel entre les acteurs. Pour pallier les différents biais propres à l'observation structurée, nous avons ainsi cherché à ancrer notre analyse dans une dimension aussi bien politique, historique que contextuelle en tenant compte de l'organisation de l'entreprise, de ses spécificités, de son histoire et de ses évolutions. Ne reconnaissant pas l'existence d'une science se pensant neutre, objective et indépendante de son contexte social, ne considérant pas qu'une description « objective » puisse être exempte de tous « *jugements de valeur* », nous avons également cherché à intégrer et exploiter ces éléments comme élément à part entière de nos données d'étude, les considérant, tel que l'explique Dumez (2013), comme « *inévitables dans une description ; on peut même soutenir qu'ils sont nécessaires* » (p. 119). Dans ce cadre, notre recherche s'ancre ainsi dans une perspective qui conçoit moins le travail d'encadrement comme une activité technique que comme une pratique sociale, requérant de fait d'analyser ses dimensions sociales, politiques, stratégiques, historiques et contextuelles pour la comprendre.

10. État des lieux, observation, et analyse des temps de discussion collectifs

Il est tout d'abord apparu comme indispensable d'observer, d'analyser et de mettre en lumière les temps d'échange collectifs existants au sein des différentes régions ou unités de l'entreprise – qui sont supposés ouvrir des pistes pour agir au cœur des systèmes de management, afin de faciliter la communication dans le travail, en permettant la mise en mot et les remontées d'informations des collaborateurs sur le travail réel – afin de mieux cerner le rôle du manager de proximité vis-à-vis de ses parties prenantes. Cette recherche s'est donc également fondée sur l'état des lieux, l'observation et l'analyse des différents temps de discussion au sein de l'entreprise à savoir : briefe – débriefe collectif entre le manager de proximité et son équipe, réunion mensuelle d'agence entre la ligne managériale et les agents opérationnels, réunion hebdomadaire entre managers (chef de pôle et animateurs), séminaire managérial (à la maille régionale), groupe d'analyse entre pairs (managers de différentes unités), EAP (entretien annuel de performance), groupes de travail, GMD (groupe multidisciplinaire sur des sujets liés à la qualité de vie au travail), PAP (plan d'action prévention entre les animateurs et leurs équipes), ¼ d'heure sécurité, échange informels.

Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur la grille d'observation réalisée par Nez au cours d'« *une enquête ethnographique à Paris* », parue dans *Sociologie* (2011), et que nous avons tenté d'adapter à l'ingénierie des espaces de discussion sur le travail de Detchessahar (2001,

2003, 2009, 2012, 2013). Ici, « *l'objectif de la phase d'observation [des espaces de discussion] est de décrire [leur] fonctionnement et [leur] dynamique à la fois sur l'instant et dans la durée. L'observation porte autant sur la forme que sur le contenu de la rencontre, sachant que l'attention se focalise sur les relations et les échanges de savoirs entre les différents acteurs. Cette grille se compose de plusieurs rubriques visant à organiser nos notes ethnographiques en fonction des modalités pratiques de la réunion et des interactions entre acteurs* » (Nez, 2011). Par conséquent, il s'agissait de s'intéresser au cours de l'analyse des espaces de discussion au « *substrat matériel et substrat conventionnel qui est à la fois le produit et le moyen de la discussion* » (Detchessahar, 2001, p. 14) :

- « *Le substrat matériel traduit l'organisation concrète de l'espace : le lieu et son architecture, les outils, les dispositifs et les multiples artefacts mobilisés dans la discussion (indicateurs, ratios, comptes rendus ou planification d'activité, diagrammes...).* » (Detchessahar, 2013, p. 60)
- « *Le substrat conventionnel traduit tout l'arrière-plan de savoirs et normes de comportement partagés liant les participants.* » (Detchessahar, 2013, p. 60)

Nous avons ainsi divisé la méthodologie d'observation en trois parties :

- *l'analyse de la structure de la réunion*, c'est-à-dire l'espace en tant que tel (un espace ouvert, décentralisé, différencié, structuré et de régulation) : qui prend la parole ? Combien de fois ? Combien de temps ? Qui dit quoi, à qui, quand et comment ? Comment se répartissent les temps de parole ? Dans quel lieu se déroule la réunion ? Qui est présent dans la salle ? Quel est l'ordre du jour et qui l'a fixé ? Qui est l'animateur de la réunion et qui propose les sujets abordés ? L'espace favorise-t-il l'expression et l'interaction de tous les participants ? Constitue-t-il un accès officiellement reconnu à l'espace de construction collective de solutions productives ?
- *l'analyse des discours qui animent la réunion*, c'est-à-dire la discussion en tant que telle (une discussion centrée sur le travail, courte, fréquente, informée, inscrite dans le long terme, animée par un cadre de et dans l'activité, et dont les produits sont mémorisés et diffusés) : quels sont les sujets débattus au cours de la réunion ? Certains points sont-ils écartés de la discussion ? Par qui ? Pourquoi ? Y a-t-il un sujet principal et des sujets annexes, ou une diversité des thématiques selon l'actualité de l'entreprise ? du site ? de l'équipe ? Les managers et les équipes sont-ils amenés à développer un langage commun ? Parviennent-ils à se comprendre ? Observe-t-on des

échanges d'arguments techniques entre les managers et les équipes ? La discussion suscite-t-elle l'élaboration de règles communes aux participants ? La discussion entraîne-t-elle une appropriation par l'individu des problématiques d'organisation du travail ? La discussion renforce-t-elle la coordination entre les niveaux hiérarchiques en termes d'organisation du travail ? Quels sont les résultats de la réunion sur le contenu des sujets débattus ? Une autre réunion est-elle prévue pour poursuivre le débat ?

- et *l'analyse des phénomènes relationnels que génère la réunion*, notamment l'impact de la discussion en terme de coûts cognitif, politique, social et de responsabilité pour ses acteurs : les participants s'écoutent-ils mutuellement ? Quelles sont les réactions des participants lors des prises de parole ? Quels sont les rôles pris par chacun ? Y a-t-il une permanence dans les rôles ? Peut-on repérer une organisation dans le groupe ? Les participants expriment-ils des propos d'ordre politique, stratégique ou technique ? Les différents acteurs recherchent-ils à défendre leur intérêt ou à mutualiser leurs expériences et leurs connaissances ?

Ici, l'objectif de l'observation consistait à retranscrire le plus objectivement possible ce qui se produisait au sein des temps de discussion collectifs.

11. Les observations complémentaires des activités des agents opérationnels

A l'issue des différentes observations des moments de discussion, il s'agissait de poursuivre l'accompagnement des acteurs (animateurs des réunions ou simple participant) en se basant sur un système d'observation plus « opportuniste » – parfois à partir d'un périmètre déterminé de façon à assister aux échanges entre les différents acteurs au cours de l'activité, ou de façon plus mobile en accompagnant un ou plusieurs acteurs durant un temps déterminé, ou encore au gré des événements se déclenchant au fil de la journée – reposant sur les quatre stratégies du système d'observation dynamique réalisé par Journé (2005) :

- du « ***lampadaire*** » où « *l'observateur y consigne les actions qu'il peut observer et le sens des principaux échanges verbaux entre opérateurs. Il note systématiquement la durée des actions et relève tous les points de rupture dans le flux des activités (déclenchement d'alarme, réponse au téléphone,...). L'observateur note également toutes les entrées et sorties [...] en listant le plus précisément possible la durée de la présence d'un acteur [...] et ce qu'il est venu faire [...]* La principale limite de cette stratégie d'observation est de fournir des données à gros grain (manque de précision)

et d'être peu sélective (beaucoup de données collectées ne seront pas exploitées en tant que telles) » (Journé, 2005, p. 73).

- du « **coup de projecteur** » qui « *vise la précision des données [...] l'observation est beaucoup plus détaillée que dans la première stratégie ; elle permet de mieux comprendre la manière dont les acteurs articulent les ressources dont ils disposent (collègues, règles, dispositifs techniques) pour agir et construire le sens des situations » (Journé, 2005, p. 73).*
- de la « **lampe frontale** » qui « *vise l'exhaustivité dans la prise en compte de la diversité des activités des différents acteurs qui sont amenés à interagir [...] Elle procède par suivi systématique de toutes les activités d'un acteur pendant une journée complète. Cette stratégie est marquée par une unité d'acteur. Toutes les catégories d'acteurs sont suivies à tour de rôle. [...] Ce qui n'a pas pu être pris en note sur le vif le sera dès que des conditions plus propices le permettront. C'est alors l'occasion d'une discussion avec l'acteur observé » (Journé, 2005, p. 74).*
- ou encore de « **la lampe de poche** » qui « *vise la pertinence [...] elle se déclenche sur un mode opportuniste et cherche la précision tout en faisant varier le périmètre d'observation [...] l'observateur n'hésite pas à poser des questions aux acteurs lorsqu'il ne saisit pas la nature exacte du problème qui se pose ou le sens de leurs actions ou de leurs échanges verbaux [...] cette stratégie peut donc combiner observation et entretiens en situation » (Journé, 2005, p. 75).*

Nous avons ainsi passés des moments, voire des journées avec des agents sur des plateaux, ou lors de rendez-vous clientèle, d'interventions... discutant avec eux, observant, posant des questions, plaisantant. Nous étions aussi présents en fin de journée, lors des clôtures sur les plateaux ou lors des retours à la base pour les techniciens, avec le rendu des bons de travaux, les discussions informelles, et les départs des agents. Nous faisions en sorte de rester jusqu'au dernier présent sur le site, ce qui était d'autant plus évident lorsque nous nous intéressions à l'activité des managers qui s'astreignent bien souvent à être les premiers arrivés et les derniers partis. Nos journées d'observation s'étendaient ainsi régulièrement sur une amplitude d'une dizaine, voire d'une douzaine d'heures, généralement entre 6h30 et 18h30. Aussi exaltantes qu'épuisantes, il ressortait à l'issue de chaque journée l'impression d'avoir appris énormément de choses grâce aux personnes rencontrées. Nous n'avons toutefois ni considéré en amont ni systématisé en aval le recueil de ces données d'observation, composées principalement de prises de notes visant la mémorisation des éléments découverts plutôt

qu'un véritable matériau exploitable pour un codage minutieux tel que nous avons pu le réaliser avec les observations structurées. Ces moments d'observation se sont néanmoins avérés particulièrement précieux pour notre recherche. En effet, les situations détaillées décelées lors de ces immersions dans le déroulement journalier de l'activité, qui pouvaient paraître négligeables de prime abord, se sont avérées *a posteriori* particulièrement éclairantes dans le traitement des problématiques identifiées, en venant étayer les propos collectés lors des entretiens, en complétant les observations structurées, en contextualisant l'analyse par la description précise du déroulement de l'activité opérationnelle et de l'environnement dans lequel elle se réalise.

Les entreprises « *se confondent avec leurs actions et n'ont d'autres réalités que ces actions elles-mêmes. Les sciences de gestion ne peuvent donc s'appuyer sur une nature universelle de l'entreprise et doivent étudier les processus collectifs qui forgent ce qu'est « l'entreprise » à un moment donné* » (Hatchuel, 2005, p. 84). C'est pourquoi une recherche sur le rôle du manager de proximité ne peut se soustraire à l'observation au risque de rendre la contextualisation organisationnelle impossible et ce quelle que soit la place qu'elle occupe dans le système de production des données. Pourtant, l'observation directe a longtemps été reléguée au rang de méthode subjective de recueil d'anecdotes, dans la mesure où elle dérogerait à deux fondements scientifiques : la prise de recul vis-à-vis du terrain et la représentativité statistique. Or, « *s'il suffisait d'un questionnaire pour comprendre le travail et ce qui se passe dans l'être du travailleur, il suffirait aussi d'un « sondage » pour connaître à la fois le milieu, les hommes et les systèmes de relations* » (Aktouf, 1985, p. 248, cité par Husser, in Roussel et Wacheux, 2006, p. 88). Ainsi, il a progressivement été admis que l'observation directe offrait ce qui aurait pu manquer à une enquête décontextualisée, à savoir une richesse d'analyse de la culture d'entreprise et de son fonctionnement, mais également des enjeux économiques et politiques, par la mise en évidence des contextes organisationnels liés à l'objet de recherche où « *observer consiste à porter attention aux personnes, aux contextes physiques, organisationnels et institutionnels, à leurs intentions et à l'ensemble des ressources qu'elles mobilisent, à ce qu'elles perçoivent comme problèmes, bref, aux situations dans lesquelles elles sont engagées* » (Journé, 2012, p. 167). C'est pourquoi la position d'observateur adoptée dans cette recherche doit permettre d'assimiler de manière plus précise le langage utilisé dans l'entreprise, les enjeux de politique interne, les intérêts existants qui impactent l'objet de cette recherche, ainsi que les cultures spécifiques aux « métiers », et que l'on ne pourrait qu'effleurer en ne faisant que rencontrer des enquêtés

managers de proximité. Nous avons ainsi choisi d'adopter pour cette recherche une démarche relevant d'une forme d'observation directe et non participante où « *le chercheur suit les acteurs partout où ils vont et dans tout ce qu'ils font, mais en se contentant d'être un observateur* » (David, 2000, p. 103) autrement dit « *en essayant d'être présent sans bouger ni parler et tenter de se « faire oublier* » » si ce n'est pour « *enrichir les données collectées en leur posant des questions* » (Journé, 2012, p. 169).

12. Les études documentaires : la comparaison entre des informations objectivées et un réel subjectif

Il y a deux intérêts majeurs relatifs à la conduite d'une étude documentaire lors d'une recherche qualitative : d'une part, la documentation préalable à l'observation permet une bonne appréhension de l'histoire de l'organisation, et, d'autre part, la documentation pendant la période d'étude permet une bonne compréhension du déroulement des événements. En effet, il s'agit de mettre à disposition du chercheur des informations sur l'entreprise à étudier, et ce, avant même que celui-ci se rende sur le terrain d'observation en question. Et c'est aussi une possibilité de détenir des informations « objectivées » ou tout du moins « faisant autorité » au sein de l'organisation. Le chercheur sera ainsi en mesure de comparer ces informations avec le discours soutenu par les acteurs avec lesquels il pourra s'entretenir. Un exemple particulièrement pertinent et illustratif est celui de la fiche de poste. Effectivement, demander à un manager de proximité de décrire son travail, sa fonction, et son rôle au sein de l'organisation est d'autant plus utile lorsque l'on dispose de sa fiche de poste dans la mesure où cela peut permettre de mettre en évidence des écarts apparents entre le travail prescrit et le travail réel (De Terssac, 2003 ; Reynaud, 1988 ; 1997), et ainsi de mettre en avant les priorités réalisées par le praticien. Par conséquent, le recueil de documents peut permettre à la fois de mettre en lumière le caractère confirmatoire des faits décrits dans les entretiens, ou à l'inverse de démontrer les incohérences entre les informations collectées et les discours tenus, et plus largement permet d'être le support d'une bonne compréhension du contexte organisationnel tant au niveau des entretiens qu'au cours des observations.

Le recueil documentaire pour notre étude reposait ainsi sur plusieurs centaines de documents issus de nombreuses sources de matériaux empiriques. Tout d'abord, le site internet et intranet d'ERDF et d'autres documents accessibles au public d'ERDF ont été analysés tels que le « Statut national du personnel des industries électriques et gazières », l'aperçu des activités des industries électriques et gazières (EDF, ERDF, GrDF, RTE), le livre blanc de

l'électricité... En outre, la Direction des Ressources Humaines d'ERDF nous a donné accès à un certain nombre de documents spécifiques tels que :

- ***Le modèle économique de l'entreprise*** (fonctionnement général ; délibération de la CRE relative aux tarifs d'utilisation d'un réseau public d'électricité dans le domaine de tension HTA ou BT : TURPE 3, 4 et 5 ; rapport d'information sur la sécurité et le financement des réseaux de distribution d'électricité ; avis sur les problèmes soulevés par la diversification des activités d'EDF et de GDF au regard de la concurrence ; respect des codes de bonne conduite et indépendance des gestionnaires de réseaux d'électricité et de gaz naturel...)
- ***Le schéma d'organisation de l'entreprise et de ses différents métiers*** (DIR, DR, UCF, USL ; description d'emplois –Méthode d'Entreprise d'Evaluation des Emplois ; parcours professionnel ; tableau des poids par Nature-Opération ; panorama des principaux outils de gestion : SGE, TAMARIS, SINOPTIC, PICTREL, DISCO, GINKO, CINKE...)
- ***Les descriptifs des différents types de poste existants au sein de l'entreprise et lettres de mission*** (exploitation, raccordement, acheminement, clientèle, transverse... ; les indicateurs d'EDF Réseau Distribution – Contrat de Service Public entre l'Etat et EDF ; note relative à la rémunération des dirigeants et cadres supérieurs ; indicateurs contractuels des directions régionales ; exemples de contrat d'objectif anonymisé...)
- ***Les différents accords de l'entreprise ou du groupe*** (Santé au Travail (EDF), GPEC (EDF), RPS (EDF), Égalité Professionnelle, Réorganisation, Temps de Travail...)
- ***La cartographie, les processus métiers et la gestion de la sécurité*** (carnet de prescription au personnel risque électrique ; fiche de déroulement des opérations ; consignes générales d'exploitation ; conditions d'exécution du travail ; code des manœuvres ; les étapes de la consignation ; prescription de sécurité de l'exploitant du distributeur au donneur d'ordre ; indicateurs de suivi de la performance des processus ; procédure pour identifier et maîtriser les risques ; rapports annuels des médecins du travail ; analyses d'accidents du travail...)
- ***Des documents de présentation des actions mises en place dans les différentes régions de l'entreprise*** (QVT, gestion du temps, transformation, immersions professionnelles, professionnalisation en situation de travail...)
- ***Les bilans sociaux de l'entreprise*** (données relatives à l'âge, l'ancienneté, la fonction des salariés par service, l'évolution des effectifs et du personnel, l'absentéisme, le taux de fréquence...)

- ***Différentes notes, rapports et politiques internes, ainsi que des comptes rendu de CCE*** (diagnostic national concerté MVT ; politiques santé sécurité ; rapports d'expertise sur les RPS réalisés à la demande des CHSCT ; note sur le renforcement du rôle du manager de proximité (GrDF) ; projet de macro organisation des DR ; projet Linky ; projet d'évolution des activités électricité du Service Commun ; dossier Cohérence et Subsidiarité ; dossier sur les cellules de pilotage des activités en agences interventions ; REX des pilotes urbains ; bilan emploi GPEC ; cadre de référence du projet MVT (GrDF) ; notes sur les impacts de la Loi Brottes (GrDF) ; les démarches Excellence Opérationnelle et TACTIC...)
- ***Les résultats des différentes enquêtes internes*** (My EDF, Baromètre Social, Socioscope - Manager de Proximité, diverses études CSA et Ipsos, bulletins d'information des organisations syndicales : CGT, CFE-CGC, CFDT, FO...) : nous avons ainsi réalisé une analyse chronologique des résultats des baromètres de la distribution d'électricité de 2003 à 2016 (de 15000 à 29000 répondants) et des résultats des différentes strates managériales à travers l'étude du Socioscope de 2009 à 2016 (de 5000 à 7000 répondants). Si nous avons pu obtenir les résultats détaillés de ces études, nous n'avons néanmoins pas eu accès aux fichiers bruts. Conscient que ce dispositif quantitatif établi dans l'entreprise sous prestation d'un institut de sondage ne réunit pas les conditions de validité scientifique suffisante⁴⁴, l'utilisation des données issues des baromètres sociaux de l'entreprise avait davantage vocation à s'interroger sur un certain nombre d'items ainsi qu'à retracer certaines évolutions liées aux transformations organisationnelles de l'entreprise, plutôt qu'à réaliser une mesure scientifique de ces phénomènes (on trouvera les résultats de cette analyse en annexe).
- ***L'analyse des agendas mensuels de managers*** : lorsque le manager acceptait la présence d'un observateur, il avait la possibilité de choisir les dates d'accompagnement qui correspondaient souvent aux moments où il était présent sur son site d'encadrement, et donc en situation de management, ce qui ne constitue pas nécessairement la norme dans son activité. Nous avons donc demandé aux managers accompagnés de nous communiquer leurs agendas mensuels de la période durant laquelle ils ont été observés afin de mettre en lumière le nombre et le type de réunions programmées auxquelles ces derniers participent, permettant ainsi de compléter nos observations structurées à travers

⁴⁴ Ces études présentent un risque de représentativité (bien que l'ensemble des agents de l'entreprise soient interrogés et que le taux de réponse soit généralement élevé, plus de 75%, il est difficile de savoir dans quelle mesure les personnes s'exprimant représentent l'opinion générale) et un risque d'erreur méthodologique (bien que les résultats soient traités par des professionnels d'un institut de sondage pour en garantir la maîtrise).

ces données. Sur la vingtaine de managers sollicités, 9 nous ont transféré leurs agendas sur quatre semaines d'activité (2 animateurs et 2 chefs de pôle exploitation, 2 chefs de pôle technique clientèle, et 3 animateurs de plateforme clientèle).

- ***La réalisation d'une revue de littérature comparative sur le travail du manager :*** cherchant à savoir si le contenu du travail du manager de proximité et son rôle au sein de l'organisation ont évolué (et si oui dans quelle mesure), nous avons fondé nos observations structurées sur un parallèle avec les différents résultats d'une centaine de recherches réalisées depuis les années 1950 issues du courant du « *Content Managerial Work* », permettant ainsi une comparaison de la répartition temporelle des activités du manager entre différents niveaux et types managériaux, et la mise en lumière des spécificités de la fonction d'encadrant de proximité (on trouvera les résultats de cette analyse en annexe).

13. Les entretiens compréhensifs : le recueil de données subjectives et implicites sur la pratique

L'entretien de recherche est une méthode qualitative très utilisée en sciences de gestion dans la mesure où elle permet de pénétrer au cœur de l'organisation et de collecter un maximum d'informations concrètes sur le vécu quotidien des acteurs dans l'entreprise (Gombault, in Roussel et Wacheux, 2006). Pourtant, l'entretien présente une « *limite intrinsèque comme technique d'enquête [qui] tient à ce que l'enquêté y exprime un « point de vue » sur ce qu'il vit, alors même qu'une bonne part de ce qu'il fait, dans son travail, ne peut pas être explicité, ou du moins, qu'il s'agit là de dispositions pratiques qui ne s'actualisent que dans la pratique elle-même, et échappent au discours* » (Martin, 2012, p. 44). En effet, les informations recueillies lors d'entretiens ne présentent un caractère valide qu'à condition d'être rapportées aux processus d'interactions au sein desquelles elles ont été produites, d'où l'intérêt d'avoir recours à l'observation *in situ* comme support contextuel du système de production de données. Cependant, « *un entretien de recherche [n'ayant] rien de commun avec une discussion dans laquelle on se laisse porter par l'inspiration du moment* » (Romelaer, in Roussel et Wacheux, 2006, p. 102), permet de collecter un matériau riche rapporté au contexte organisationnel du locuteur. C'est pour cette raison que les entretiens ont été sélectionnés dans le système de production de données, attendu qu'ils constituent l'un des outils les plus adéquats pour analyser l'identité organisationnelle, dont le langage est un des plus forts marqueurs. Par ailleurs, la décision de recourir à un processus d'entretien non contraint, ou compréhensif, s'explique par le fait que plus le phénomène étudié est complexe

ou inconnu, moins les entretiens doivent être directifs (Romelaer, in Roussel et Wacheux, 2006). Ainsi, nous avons cherché à mettre en place « *un mode d'entretien dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité* » (Romelaer, in Roussel et Wacheux, 2006, p.102). Cependant, la réalisation d'entretiens compréhensifs auprès des nombreux praticiens nécessite, pour aller dans le sens d'une bonne scientificité, beaucoup de rigueur et un travail très exigeant.

Si l'on s'en réfère à Létondal (1997, p.12), « *l'encadrement de proximité ne peut être analysé en tant que tel, mais en interaction avec ses interfaces. Il fait partie d'un système de fonctionnement qui lui donne toute sa mesure* ». Ainsi, les individus composant notre échantillon devaient être en mesure de nous informer sur les rôles et les comportements des managers de proximité dans la mesure où, pour réaliser une recherche sur ces derniers, il est également nécessaire de s'entretenir avec l'ensemble de la ligne hiérarchique, ainsi qu'avec leurs subordonnés. Par conséquent, nous avons souhaité compléter notre recueil documentaire et nos observations en réalisant quelques entretiens exploratoires, pour vérifier la pertinence de notre questionnaire, afin d'interroger ultérieurement l'ensemble des managers de proximité constituant l'échantillon des observations structurées ainsi que ceux accompagnés lors des observations des espaces de discussion observés, auxquels se sont ajoutés quelques-uns de leurs supérieurs hiérarchiques et subordonnés. Les échantillons des personnes à rencontrer [observations et entretiens] ont ainsi été construits selon le principe des « grappes hiérarchiques » : des personnes à tous les niveaux hiérarchiques sont rencontrées, en veillant à interviewer des personnes qui sont en relation directe, ceci afin de faciliter le recoupement des données lors de l'exploitation des matériaux. 55 entretiens formels ont ainsi été réalisés avec : 8 dirigeants et cadres supérieurs ; 4 chefs d'agence ; 2 adjoints au chef d'agence ; 2 appui RH ; 10 chefs de pôle ; 8 responsables d'équipe ; 2 responsables technique ; 11 animateurs ; 5 contremaîtres ; 3 techniciens. On trouvera en annexe la liste détaillée des personnes interrogées comprenant : l'âge, le sexe, le poste, le métier, l'ancienneté dans le poste, l'année d'entrée dans l'entreprise, le diplôme d'entrée. La liste des interlocuteurs a été anonymisée par des pseudonymes. La durée des entretiens fluctuait en fonction de la disponibilité temporelle dont disposait le répondant, de sa loquacité et de notre capacité à éveiller son intérêt pour cet échange (de 30 à 130 minutes).

Le guide d'entretien peut se concevoir comme une liste de thèmes, définit en amont de la recherche, que le chercheur analyse et sur lesquels il est susceptible d'effectuer des relances durant les entretiens. Il doit donc inclure des thèmes considérés comme pertinents par rapport (à la fois) à la littérature de la recherche, aux praticiens de l'entreprise, à la problématique du chercheur, et aux constats de l'observation (Romelaer, in Roussel et Wacheux, 2006). Ces thèmes doivent donc être repositionnés durant la recherche dans un cadre conceptuel globale cohérent. Nos entretiens reposaient tout d'abord sur une première partie sous forme d'introduction : organisation de la recherche ; confidentialité ; déroulé de l'entretien : flexibilité des thématiques, objectif d'expression libre, demande de précisions si les questions sont floues. Puis l'entretien « démarrait » concrètement par une demande de présentation du parcours professionnel et personnel de l'interlocuteur (âge, formation, expérience passée, ancienneté dans le poste, quand, comment et pourquoi êtes-vous arrivé dans l'entreprise) permettant d'enchaîner sur la place que la personne occupe au sein de l'organisation. Nous avons ainsi proposé cinq axes au cours de l'échange afin de balayer la conception du rôle du manager de proximité, que nous avons tenté d'exprimer de façon simple et, autant que faire se peut, adaptée à chacun de nos interlocuteurs :

- la description du rôle prescrit et son articulation / adéquation avec le « travail » tel qu'il est réalisé au quotidien : son déroulement, ses caractéristiques, ses enjeux, ses difficultés... et le rapport à la règle et aux processus ;
- la santé au travail de la personne : le sens du travail, la charge de travail supportée au quotidien, les compétences et qualités nécessaires pour le réaliser, et les éléments constituant l'intérêt de sa fonction... ;
- la perception de l'organisation du travail : les marges de manœuvre attribuées, le rapport à la hiérarchie, l'utilisation des outils de gestion, la circulation de l'information ;
- la valorisation du rôle du travail : les modalités d'évaluation et de reconnaissance, les souhaits d'évolution de cette fonction ;
- le collectif de travail et son animation : les échanges que le manager peut avoir avec les équipes qu'il encadre et les difficultés qu'elles peuvent rencontrer.

Le guide d'entretien (que l'on trouvera en annexe) est composé des thématiques abordées et d'un ensemble de questions qui ont toutefois été exprimées de façon différente en fonction des interlocuteurs et des entretiens précédents. En effet, chaque entretien a été conduit dans un esprit d'ouverture, cherchant à offrir le maximum liberté au récit de la personne afin que

puisse apparaître des éléments et des thèmes nouveaux et inattendus, permettant ainsi d'approfondir et d'enrichir l'analyse.

Les entretiens ont ainsi été réalisés de façon très peu dirigée, qu'il conviendrait de qualifier d'« *entretien compréhensif* » (Kaufmann, 2007). Dans ce type d'entretien, les interlocuteurs sont estimés comme des sources d'information sans équivalent, et dont la compréhension repose sur la capacité à comprendre et intégrer le savoir social qu'ils détiennent. Il s'agissait de dépasser les propos conventionnels et « auto-reproducteur » des discours portant sur les rôles du manager, en recherchant auprès de nos interlocuteurs des représentations approfondies et davantage incarnées, à travers l'adoption d'une approche reposant pour l'essentiel « *sur les capacités d'interaction et d'interprétation du chercheur* » (Abord de Chatillon et Desmarais, 2008, p. 15). L'emploi d'une telle méthode est susceptible de se voir dénoncer en ce qu'elle serait contraire à la neutralité et à l'objectivité nécessaire à tout travail de recherche. Pourtant, « *le refus de la présence émotionnelle et intellectuelle du chercheur dans l'interaction de l'entretien conduirait alors au retrait équivalent de la personne de l'interviewé* » (Abord de Chatillon et Desmarais, 2008, p. 16). La prise en compte de ces éléments suppose aussi bien de l'écoute que de la complicité de la part du chercheur par rapport aux propos qui peuvent lui être tenus par l'interlocuteur. L'entretien compréhensif permet ainsi au chercheur de collecter à la fois des informations sur ce qu'il cherche *a priori*, mais aussi des données auxquelles il n'aurait pas pensé (la surprise venant de la réalité du terrain).

La bonne conduite de l'entretien repose ainsi sur une forme de « *maïeutique* » où le chercheur doit « *pratiquer l'art d'accoucher les esprits dans le sens où il aide ses interlocuteurs à mieux cerner leurs problèmes et à imaginer leurs propres solutions* » (Plane, in Roussel et Wacheux, 2006 p. 145). Après une question d'entame, notre interlocuteur était libre de s'exprimer tel qu'il le souhaitait, de conduire l'échange en abordant les différentes thématiques selon ce qu'il lui semblait être le plus important de porter à notre connaissance, espérant ainsi introduire le moins d'influence possible de notre part. Quand notre interlocuteur s'éloignait trop des thèmes à investiguer, nous nous efforcions de réorienter l'échange par des relances. Et plus l'entretien progressait, plus celui-ci s'apparentait à une forme d'échange informel « à bâtons rompus », où nous nous permettions de réagir, de rebondir, afin d'approfondir le sujet abordé et d'inciter notre interlocuteur à nous expliciter plus avant certains éléments par l'illustration d'anecdotes et de situations réelles que nous pourrions réutiliser. Nous avons ainsi constaté le plaisir que prenaient nos interlocuteurs à

parler de leur travail, à mener une forme d'introspection sur leur propre activité, et semblaient apprécier que l'on s'intéresse véritablement à ce qu'ils font au quotidien... des éléments qui ont rendu nos échanges d'autant plus francs, fluides, détaillés et riches.

Avec l'accord des participants, tous les entretiens ont été enregistrés numériquement. Les entretiens physiques nécessitent généralement un quart de jour en prenant en compte le temps de transport, la retranscription de chaque entretien demandant environ une demi-journée de travail, et leur analyse une à deux journées selon la complexité et la finesse des informations exprimées. C'est pourquoi l'entretien constitue un moyen de recherche lourd et chronophage mais que nous avons néanmoins adopté pour la richesse qu'il apporte et son caractère « irremplaçable ». Sur les 55 entretiens formels réalisés, tous ont été intégralement retranscrits, ce qui représente près de 45 heures d'enregistrements matérialisés par plus de 600 pages de retranscription, sans compter les 350 pages de notes issues des observations structurées, observations flottantes et entretiens informels, ainsi que les 150 pages issues des retranscriptions liées aux 30 heures d'enregistrement des 10 sessions collectives réalisées. Toutefois, si quelques-unes des réunions auxquelles nous avons pu assister ont pu être enregistrées, seuls quelques « morceaux » ont été retranscrits.

Afin de poursuivre notre analyse, l'ensemble du matériau récolté et retranscrit a été codé en nous appuyant sur la méthode utilisée par Grévin (2011) dans ces travaux. En effet, souhaitant mettre en œuvre un codage « *ancré dans une compréhension de l'action et de ses enjeux* » (Grosjean et Lacoste, 1999, p. 65), nous avons préféré nous reposer sur des unités d'analyse de sens définies à partir des catégories identifiées au fur et à mesure de l'analyse, plutôt que des unités de texte désincarnées de leur signification. Dans ce cadre, une unité de sens correspond « *aussi bien à une portion de phrase qu'à une intervention complète d'un acteur, en principe la plus petite unité d'information qui fasse sens en dehors même de leur contexte* » (Grévin, 2011, p. 188). Les unités d'analyses discernées ont ensuite été rassemblées en catégories, tout d'abord suivant la façon dont elles ont émergé durant le codage, et étaient à l'origine de natures diverses, reflétant la réalité « brute » : « *thématique* » (temps de travail, outil de gestion, interrelation, objectifs...) ; « *conceptuelle* » (régulation, reconnaissance, management, technicité...) ; ou « *contextuelle* » (des histoires et des épisodes de vie, une explication du fonctionnement du site, des éléments portant sur les évolutions de l'organisation...). Si certaines catégories étaient présumées à l'issue des entretiens, elles ont bel et bien émergé durant le codage et leur caractérisation a tout d'abord été réalisée à travers un processus d'essai-erreur. Au cours de l'avancée du codage, nous nous sommes ancrés dans

un processus itératif de comparaison permanente permettant de passer progressivement d'une forme de « codage ouvert » à un « codage sélectif » (Corbin et Strauss 1990). Les catégories ont ainsi été redéfinies, façonnées par l'analyse du chercheur, et regroupées en « méta-catégories » à un niveau plus conceptuel.

- *Catégorie « Rôle et fonction »* : contenant tout ce qui se référait à la qualification des différentes strates hiérarchique (management supérieur, intermédiaire et de proximité), la dimension temporelle, les compétences, l'attrait, la reconnaissance et la valorisation de la fonction.
- *Catégorie « organisation et travail »* : regroupant les éléments ayant trait à l'empêchement du management, la gestion et la programmation de l'activité, la fragmentation de l'activité du manager, le temps et la charge de travail, les connaissances techniques, les procédures et les règles, l'objectivation du travail, l'autonomie et les marge de manœuvre du manager de proximité.
- *Catégorie « interactions et relations »* : rassemblant les références aux relations au sein et entre les différentes strates managériales, les relations entre le manager de proximité et ses équipes, et la coordination avec les services et les parties prenantes.
- *Catégorie « entreprise, histoire et changement »* : constituée de tout ce qui évoquait l'histoire, le fonctionnement et les évolutions de l'entreprise, ses parties prenantes, et les projets de transformation des métiers de l'entreprise.

Allard-Poesi évoque des catégories et des unités déterminées « *a priori* », c'est-à-dire reposant à la fois sur des catégories préalables plus ou moins précises – liées notamment à la définition du cadre conceptuel et des problématiques de l'étude –, et sur un processus comparatif visant la redéfinition et la reconstruction permanente des catégories au sein desquelles les unités de sens sont positionnées (2003, p. 280-282). C'est dans cette approche que nous avons réalisé le codage de nos données, d'autant plus compte tenu du fait que celui-ci a été entamé lorsque les entretiens étaient terminés et la retranscription finalisée. Par conséquent, si les « méta-catégories » qui ont émergé ne paraissent guère surprenantes en comparaison de celles qui ont été déterminées dans un premier temps, elles sont néanmoins le résultat d'articulations caractéristiques entre de multiples catégories qui n'étaient pas forcément identifiées à l'origine. Dans ce cadre, il semble approprié de parler, tel que le dit Allard-Poesi (2003), d'une forme, bien que réfléchie et structurée, de « bricolage » : « *une construction précaire dépendant de l'inventivité du chercheur* » (p. 288).

14. Une immersion de 3 ans dans les fonctions centrales : des échanges informels et des groupes de travail

Cette recherche se déroulant dans le cadre d'un contrat CIFRE, notre immersion au sein de la DRHTS Nationale d'ERDF nous a conduit à adopter une position d'observateur participant durant 3 années, nous permettant ainsi de mieux appréhender les modalités de fonctionnement des directions, du dialogue social, et des transformations en cours et à venir de l'entreprise. En effet, les échanges informels informatifs, opérés « sur le tas », ont été tellement nombreux durant cette recherche, que nous sommes dans l'incapacité d'en tenir une comptabilité : saisies au vol seul ou plus souvent de façon collective, au cours de cafés ou d'un repas, d'échanges téléphoniques, d'un passage dans un bureau, d'entrevues dans un couloir, de réunions formelles diverses, d'une présentation dans une région, ou lors d'un temps de discussion imprévu avec tel ou tel représentant de l'entreprise (agents, managers de proximité ou intermédiaires, cadres supérieurs ou dirigeants, responsables ressources humaines...). Une multitude d'échanges « flottants » ont ainsi été réalisés au quotidien durant ces années de recherche en dehors de toute structure anticipée, parfois à l'initiative des intéressés qui voyaient dans notre présence l'occasion de nous transmettre une difficulté, une opinion, une question, ou encore de nous communiquer des informations.

Par ailleurs, lors de notre dernière année de présence au sein d'ERDF, à la demande des directions Santé-Sécurité et Transformation, et de directions régionales, nous avons mis en place des sessions collectives de discussion sur les conditions et l'organisation du travail à destination des managers de proximité et des agents opérationnels. Plusieurs thématiques ont ainsi été discutées : comment redonner du temps au management (MPL et MPRO) pour renforcer l'accompagnement des collaborateurs au quotidien ? ; comment améliorer le fonctionnement des interfaces (services, métiers, domaines) au niveau de l'encadrement de proximité ? ; comment permettre ou accroître la co-construction et le partage des indicateurs et des objectifs au sein du collectif ? ; comment améliorer l'anticipation et l'accompagnement de la montée en compétence des managers dans leurs métiers ? Tous ces éléments sont venus enrichir notre recherche, leur nombre et leur diversité ont été une source notable de données, de pistes et de confirmations. Ils ont permis d'avoir accès à une grande variété d'acteurs de l'organisation, de mentionner ou de creuser des thématiques périphériques, et ont participé à l'accroissement de notre connaissance générale. Enfin, ils ont largement contribué à la confirmation de nos premiers raisonnements, puis de nos analyses plus structurées.

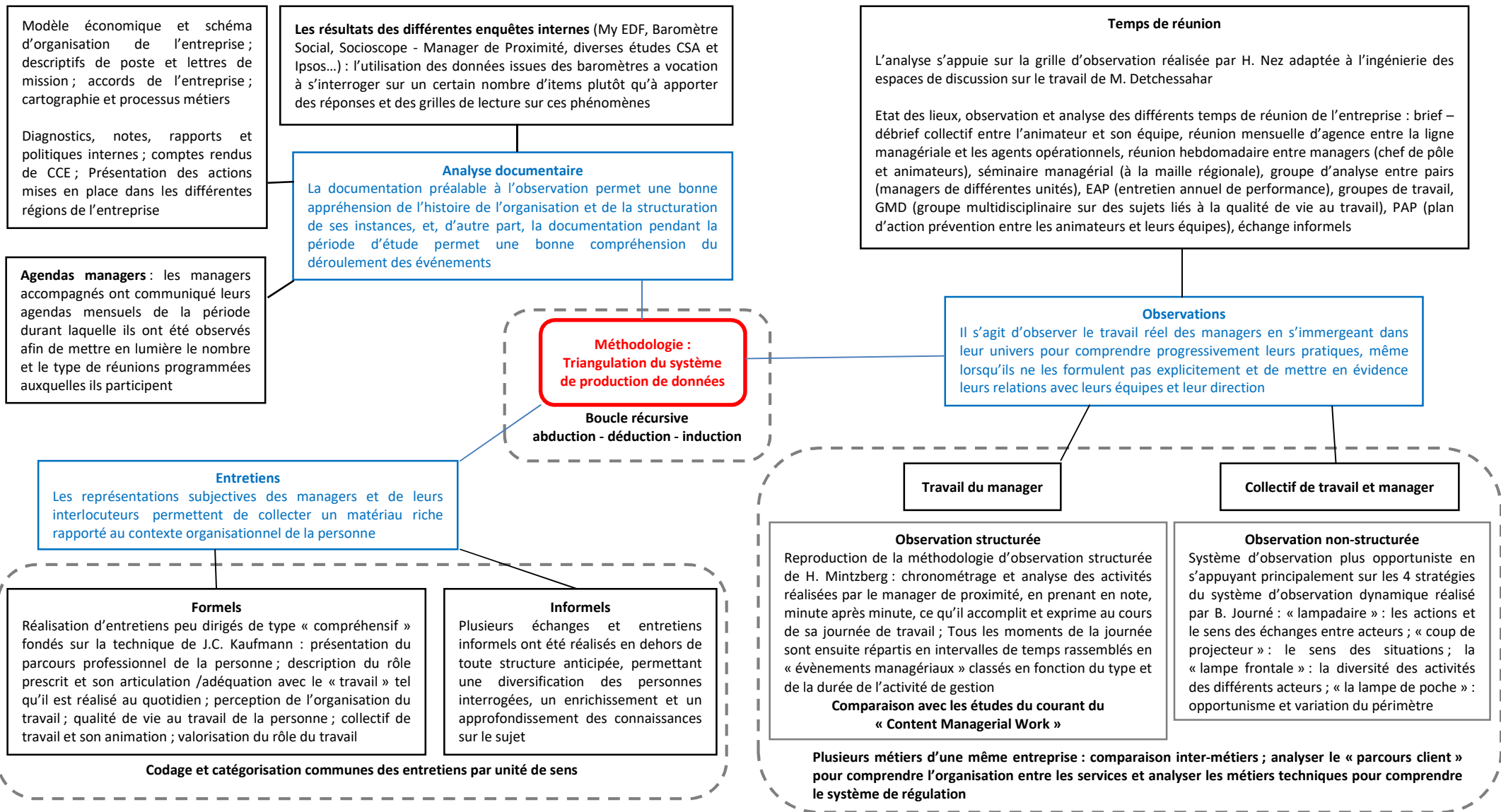
15. La restitution des travaux de thèse

Nous avons présenté, à de nombreuses reprises, les résultats de nos travaux aux acteurs de l'organisation ce qui nous a permis de nous assurer de la validité interne de notre interprétation des données collectées – autrement dit de vérifier la pertinence et la cohérence interne des résultats obtenus – et d'instaurer une réflexion avec eux afin de définir des pistes d'actions à envisager par la suite. Nous soutenons que la validité interne de nos résultats est forte pour plusieurs raisons. Tout d'abord, notre présence continue dans l'entreprise a permis de développer une connaissance détaillée du contexte, de bénéficier de multiples représentations sur les résultats de notre recherche, et de récolter une multitude de données sur l'organisation, sur les pratiques, et les relations entre les acteurs... De plus, les résultats se trouvent confirmés par la triangulation du système de production de données (observations, entretiens formels et informels, sessions collectives, documentation...). Enfin, en addition à la validation par saturation, nos résultats ont été validés par les acteurs de l'organisation à l'occasion de sessions collectives, d'échanges informels ou de restitutions finales aux membres de l'entreprise.

Lors des restitutions, l'objectif consistait à brosser, en s'appuyant sur un ensemble de données particulièrement riches et complexes, un tableau aisément compréhensible : *« la restitution ne doit pas chercher l'accord avec l'interprétation proposée mais la conviction que cette interprétation traduit de manière plausible la situation de gestion. Ce point est important. Idéalement, le mandataire et les acteurs ont le sentiment « d'y voir plus clair », ce qui signifie, à notre sens, que quelque chose, des « évidences » à partir desquelles ils rationalisent, leur a été restitué. »* (Gomez, 2015, p. 110). Partant, il semblait fondamental de ne pas résumer notre analyse à un problème comportemental de telle ou telle personne, mais de mettre en exergue le mécanisme global du système établi au fil des évolutions organisationnelles et venant impacter les pratiques quotidiennes. Dans ce cadre, le recours à la méthode d'observation structurée a facilité l'engagement d'une réflexion avec la direction sur un diagnostic partagé ; l'adoption d'un chronométrage des activités étant le langage des chiffres qui est souvent le sien. La réalisation d'observations chronométrées pour des fonctions d'encadrement qui ne sont pas soumises à un mode d'organisation supposant un rendement rapporté à une unité de temps a ainsi permis de déclencher des discussions riches lors de la restitution des résultats, car il donne du poids à des activités qui pourraient passer inaperçues – notamment du fait d'une tendance à méconnaître ou sous-estimer la somme des activités qui peuvent être réalisées au quotidien – et c'est ce poids qui déclenche le débat. Par

ailleurs, au cours de plusieurs restitutions au niveau national, le choix a été fait de présenter parallèlement les données issues du baromètre social de l'entreprise aux données issues du chronométrage de l'activité des managers, permettant ainsi de préparer le terrain pour aborder de façon plus explicite les difficultés en s'appuyant sur des verbatim révélateurs issus des entretiens.

Durant les restitutions de nos travaux aux participants à cette recherche à divers niveaux de l'entreprise (local, régional, national), les témoignages soulignaient la pertinence de l'interprétation réalisée avec le vécu des acteurs sur le terrain, et si les membres de direction pouvaient parfois montrer peu de surprise face aux résultats affichés, notre analyse les aidait néanmoins à (re)considérer la situation. Lors des restitutions de nos travaux aux encadrants et aux agents, les premières réactions étaient souvent l'absence de surprise, « *on le sait déjà* », car l'analyse réalisée avait pour objectif de faire ressortir des éléments de compréhension des situations qu'ils sont les premiers à vivre. Cette réaction était donc plutôt bon signe car elle signifie que le chercheur a touché des éléments des situations réellement vécues. Mais après cette première réaction venait généralement une seconde où l'on réalise toute l'importance des détails ignorés dans une situation donnée. Le fait de formuler, de mettre en évidence, de mettre en commun, de discuter collectivement les composantes d'une situation de travail et de réfléchir aux solutions à mettre en œuvre, à l'articulation de ses réponses avec celles du collectif. Dans ce cadre, l'analyse n'a de sens que si elle permet de comprendre le lien entre ce que font les agents et les moyens dont ils disposent pour résoudre les problèmes, ce qui suppose interprétation et débat. Enfin, nous avons également eu l'occasion de présenter nos travaux à plusieurs reprises à un groupe de doctorants en sciences sociales, interne à ERDF, qui, étant familier avec le contexte de la recherche, a été en mesure de signaler les éléments à éclaircir ou à réinterroger, de valider les interprétations et a permis de préciser notre raisonnement en lien avec le terrain.



Résumé de la méthodologie mise en œuvre dans la recherche

En résumé, cette recherche a été réalisée dans le cadre d'un doctorat en Sciences de Gestion en CIFRE au sein des fonctions nationales d'ERDF. La qualification de la demande a consisté en une immersion dans l'entreprise afin d'analyser son histoire, l'organisation du travail et du personnel, et de comprendre le fonctionnement de ses unités et s'est traduite par une immersion de plus de 3 ans au cœur de la DRHTS Nationale pour mieux appréhender les arcanes de l'organisation et des transformations en cours et à venir dans l'entreprise. « *Ce n'est pas le niveau d'analyse qui importe, mais bien plutôt la manière dont sont articulés les différents niveaux, justement à partir du choix de l'unité d'analyse* » (Dumez, 2013, p. 15). La nature éminemment cognitive et immatériel du travail d'encadrement le rend particulièrement difficile à analyser en s'appuyant sur une méthode unique. Nous avons ainsi cherché à en croiser plusieurs, tel que l'expliquent Guilbert et Lancry (2007), afin de pouvoir analyser la nature du travail du manager de proximité et son rôle au sein de l'organisation. Notre recherche qualitative, fondée sur une étude de cas unique, repose donc sur un système de production de données basée sur une triangulation des sources et des techniques de production de données appartenant elles-mêmes aux méthodologies qualitatives⁴⁵ :

Une ***analyse documentaire*** : nous avons cherché à réunir et structurer de multiples documents liés à l'organisation. La documentation préalable aux observations permet une bonne appréhension de l'histoire de l'organisation et de la structuration de ses instances, et, d'autre part, une documentation pendant la période d'étude permet une bonne compréhension du déroulement des évènements.

- Prise en compte des rapports d'expertise CHSCT, rapports de cabinets de conseil en management, notes internes, compte-rendu de CCE, descriptifs de poste, lettres de mission, accords d'entreprise, cartographie et processus métier...
- Analyse des résultats des différentes enquêtes internes (baromètre social, études Ipsos, CSA, Sofres...) ayant vocation à s'interroger sur un certain nombre d'items plutôt qu'à apporter des réponses et des grilles de lectures sur ces phénomènes.
- Analyse des agendas mensuels de la période durant laquelle les managers accompagnés ont été observés afin de mettre en lumière le nombre et le type de réunions programmées auxquelles ces derniers participent. Sur la vingtaine de managers sollicités, 9 nous ont

⁴⁵ « un point important quand on fait du travail de terrain est de poser la même question à différentes sources de preuves empiriques, comme de poser la même question à des interviewés différents. Si toutes les sources donnent la même réponse, alors vous avez triangulé vos données avec succès. » (Yin, 1994, p. 104)

transféré leurs agendas sur quatre semaines d'activité (2 animateurs et 2 chefs de pôle exploitation, 2 chefs de pôle technique clientèle, et 3 animateurs de plateforme clientèle).

Des **entretiens** : la mise en œuvre d'un dispositif permettant de comprendre les représentations subjectives des managers et de leurs interlocuteurs autorise la collecte un matériau riche rapporté au contexte organisationnel de la personne.

- Réalisation de 55 entretiens de type « compréhensif » (Kauffman, 2007) auprès de l'ensemble de la ligne managériale (présentation du parcours professionnel de la personne ; description du rôle prescrit et son articulation avec le travail tel qu'il est réalisé au quotidien ; perception de l'organisation du travail ; santé au travail de la personne ; collectif de travail et son animation ; valorisation du rôle au travail.
- De nombreux échanges et entretiens informels ont été réalisés au cours des 3 années de recherche, en dehors de toute structure anticipée, permettant ainsi une diversification des personnes interrogées, un enrichissement et un approfondissement des connaissances sur le sujet.
- Mise en place de 10 sessions de discussion collective (environ 30 heures) au sein de 4 directions régionales sur les conditions et l'organisation du travail à destination des managers de proximité et des agents opérationnels.

Des **observations** : il s'agissait de recueillir des données plus objectives concernant le collectif, le contexte et le travail réel des managers en s'immergeant dans leur univers pour comprendre progressivement leurs pratiques, même lorsqu'ils ne les formulent pas explicitement, et de mettre en évidence leurs relations avec leurs équipes et leur direction.

- Etat des lieux, observation et analyse des temps de réunion de l'entreprise : briefe – débriefe collectif entre l'animateur et son équipe, réunion mensuelle d'agence entre la ligne managériale et les agents opérationnels, réunion hebdomadaire entre managers, séminaire managérial régional, groupe d'analyse entre pairs, EAP, groupes de travail, plan d'action prévention, échanges informels. En dehors des observations du travail, 25 réunions ont été observées et enregistrées (18h50 d'enregistrement ; durée min = 15 minutes ; durée max = 150 minutes).
- Observation des collectifs de travail pendant 15 journées : une comparaison inter-métiers, analyse du « parcours client » à travers 6 journées en technique clientèle (avec 1 quart d'heure sécu, 1 briefe-débriefe collectif, et 1 Plan d'Action Prévention), 3 journées en exploitation (avec 1 quart d'heure sécurité), 2 journées en CPC (avec 1 réunion

d'agence), 2 journées en raccordement (avec 1 briefe-débriefe), 2 journées en acheminement (avec 1 briefe-débriefe et 1 Top 10 managers).

- Travail du manager : sur les 46 journées d'observation du travail de 24 managers⁴⁶ (15 managers de proximité et 9 managers intermédiaires), 36 ont été réalisées suivant la méthodologie de l'observation structurée à travers 2 journées complètes d'observation de 18 managers⁴⁷ (8 journées par les étudiants d'IAE et 28 par le chercheur) et analysées comme telles, et 10 journées ont été consacrées à de l'observation *in situ* non-structurée dédiées à la « découverte du terrain » avec deux chefs d'agence (supérieur hiérarchique des chefs de pôle), deux chefs de pôle, et deux animateurs.

En addition à l'observation structurée du travail des managers de proximité, cette étude, loin d'avoir recours à une unique méthode de recherche, s'appuie donc sur plusieurs types d'instruments de recherche tels que les observations directes d'activités opérationnelles et de moments d'échanges collectifs au travail, le recueil documentaire, les entretiens compréhensifs, espérant ainsi limiter le biais de reproductibilité dans l'analyse de données issues des observations structurées du manager de proximité. L'accumulation des méthodes de collecte de données a ainsi permis leur alimentation mutuelle, les trois années passées au sein de l'entreprise se révélant à la fois un temps d'observation, d'analyse, et d'écoute, offrant des opportunités de détection, de recueil et de recoupement d'informations utiles. Notre présence régulière et récurrente sur certains terrains représentait autant d'occasions pour les personnes que nous avons déjà rencontrées de pouvoir nous transmettre diverses informations complémentaires. Notre action aux différents niveaux de l'entreprise aura finalement visé à être à la fois les oreilles et les yeux, et dans une certaine mesure la voix de différents mondes sociaux distants et potentiellement antagonistes, mais cohabitant dans un univers organisationnel commun. Le dispositif CIFRE présente ainsi certains avantages déterminants pour la recherche en sciences sociales, en offrant du temps au chercheur apprenant pour considérer et intégrer l'ampleur des mécanismes, des processus, des logiques d'action et des dynamiques qui ne peuvent être analysés dans toute leur complexité que dans la durée, il implique néanmoins de veiller continuellement à conserver la proximité et la distance adéquate vis-à-vis de son objet de recherche, l'intégration durable dans l'entreprise étant susceptible d'entraver la distanciation critique du chercheur dans son analyse.

⁴⁶ Profils variés des 24 managers accompagnés : 4 femmes et 20 hommes ; entre 25 et 60 ans ; sans diplômes, issues des Écoles de Métiers ou diplômés à différents degrés (Baccalauréat, BTS, Master) ; encadrant d'une dizaine à plus de 100 personnes ; travaillant dans l'entreprise depuis moins d'un an jusqu'à plus de 35 ans ; occupant des fonctions managériales depuis moins d'un an jusqu'à plus de 20 ans ; occupant le poste actuel depuis moins d'un an jusqu'à plus de 5 ans.

⁴⁷ 13 animateurs (8 en exploitation ; 2 en technique clientèle ; 3 en plateforme téléphonique) et 5 chefs de pôle (3 en exploitation et 2 en technique clientèle).

16. La comparaison de deux fonctions d'encadrement de proximité

Le « management de proximité » représente traditionnellement le premier échelon d'encadrement au sein de la ligne managériale d'une entreprise ou d'une administration. Positionné entre la catégorie des cadres et celle de l'exécution, il constitue donc, au sein d'un collectif de travail, une catégorie de salariés qui encadrent des exécutants, qui eux n'encadrent personne. A la différence des encadrants intermédiaires, les managers de proximité se voient bien souvent définis par un « ni – ni », car n'étant « ni cadres, ni opérateurs ». Par-delà cette notion de statut, nous opérons la distinction, au sein de notre étude, entre encadrant intermédiaire et de proximité à travers la séparation entre, d'une part, un « management » en tant que contrôle et direction distant, indirect, et stratégique et, d'autre part, la « supervision » en tant que contrôle et direction de proximité, direct, opérationnel du travail et surtout des travailleurs (Hales, 2005). Les managers de proximité supervisent directement le travail des agents, tandis que les encadrants intermédiaires le font de façon indirecte, à travers les managers de proximité. Nous conservons le terme de « proximité » pour tout ce qu'il contient au sens géographique, spatial, physique, technique, socioculturel et organisationnel. On distingue classiquement les managers de proximité et des managers intermédiaires à travers les délégations de pouvoirs en termes de prise de décisions que possèderaient ces derniers, tandis que les encadrants de proximité ne feraient que donner des conseils, et contribueraient ou mettraient en œuvre ces décisions au niveau opérationnel.

Si cette recherche ne permet pas une comparaison du travail managérial entre différentes organisations, les observations ont toutefois été réalisées dans différentes unités d'ERDF évoluant au sein des trois principaux « corps de métier » de l'entreprise, à savoir, des agences ou des bases « exploitation réseau électrique », « intervention technique clientèle » et des métiers de « plateforme téléphonique », et réparties dans différentes régions de France. Au sein de ces trois métiers, deux types de profils de managers ont ainsi été observés : des « animateurs » (encadrant direct d'une équipe de travailleurs opérationnels) ; et des « chefs de pôle » (encadrant direct d'une équipe d'animateurs). Il a ainsi été possible d'accompagner des managers qui sont considérés tant par l'organisation, que par ces derniers, comme une partie intégrante du management de proximité alors même qu'ils encadrent directement des managers de première ligne qui encadrent eux-mêmes des agents opérationnels. Si les encadrants de proximité observés dans cette entreprise ne se situaient pas tous au premier niveau d'encadrement et étaient répartis sur plusieurs échelons hiérarchiques, ils répondaient néanmoins à la définition du management de proximité en tant qu'intermédiaire entre

l'activité d'exécution et une direction stratégique et en ce qu'ils partageaient des caractéristiques et des problématiques communes.

Dans ce cadre, la constitution d'un échantillon cohérent avec la recherche est fondamentale et nécessite de se poser certaines questions : qui observer ? qui interroger ? où ? quand ? etc. C'est pourquoi la constitution de l'échantillon a tendance à être « orienté » en fonction de l'objet de la recherche et de la problématique à laquelle le chercheur souhaite répondre. Par conséquent, même si notre recherche repose sur une étude d'un cas unique, précise et contextualisé, il apparaissait comme indispensable de définir un échantillon adéquat. Les managers rencontrés lors de cette étude ont été retenus pour plusieurs raisons. Nous nous sommes intéressés aux métiers qui offraient des postes d'encadrement de tout premier niveau, au plus près des postes d'exécution, et qui affichaient une ligne hiérarchique « riche ». Il s'agit également de managers dont l'organisation reflète un bon nombre de caractéristiques d'une bureaucratie : plusieurs niveaux de gestion, des procédures et des règles relativement uniformes, un service assez standardisé, et une gamme de niveaux de professionnalisme au sein de l'organisation. Par ailleurs, nous nous sommes concentrés sur un niveau et une catégorie relativement homogènes de managers, compte tenu du fait qu'une comparaison serait dénuée de sens et contribuerait à une variabilité inutile de la conception si un échantillon plus hétérogène avait été sélectionné. Enfin, pour l'analyse des métiers de notre recherche, le choix retenu a été de suivre le « parcours client » tel qu'il est défini par l'entreprise, c'est-à-dire de l'accueil raccordement aux interventions concrètes en passant par l'acheminement et la cellule de programmation des interventions. L'idée était bien que, l'organisation du parcours client étant basée sur une interdépendance entre les services, pour entendre les questions et problématiques portant sur l'un des métiers de la chaîne, il faut avoir une idée de celles que se posent les acteurs en amont et en aval de cette même chaîne⁴⁸.

L'accès au terrain s'est fait à la suite de présentations diverses au sein de l'entreprise (GMD, CMA, CODIR, réunion de travail, entretiens...), à l'issue desquelles nous avons été sollicités pour venir réaliser des observations. Plusieurs noms nous étaient proposés par les contacts établis, et des premiers échanges avec les managers étaient réalisés systématiquement pour valider leur profil, leur présenter le dispositif, la méthodologie et son principe (notamment le fait que tout soit observé et retranscrit, sous couvert d'anonymat, et que la personne observée avait la possibilité de lire à tout moment ce que nous prenions en note), valider leur volonté

⁴⁸ Une attention particulière a été portée aux métiers dits « techniques » pour chercher à analyser et comprendre le système de régulation potentiel mis en œuvre pour la gestion de la sécurité au travail.

d'y participer, et ainsi confirmer qu'ils n'étaient pas contraints dans cette démarche. A l'issue des accompagnements, un moment était consacré à un débriefing individuel systématique sur la journée de travail passée avec le participant afin de pouvoir préciser certains éléments sur les activités observées qui pouvaient paraître, pour nos yeux extérieurs, relativement difficiles à appréhender ; et l'échange pouvait également être élargi à d'autres phénomènes observés sur les différents sites pour discuter de la propre perception de la personne accompagnée. Ce temps de discussion est important car nous tenions à limiter au maximum les interruptions du cours normal des événements par des interventions durant la journée.

Cette recherche s'est ainsi déroulée sur de nombreux territoires d'ERDF : 4 Directions Inter-Régionales (Ouest ; Rhône Alpes Bourgogne ; Méditerranée ; Ile-de-France), au sein de 6 unités régionales (3 DR et 3 UCF) : 13 bases opérationnelles (5 en Exploitation, 5 en Technique Clientèle et 3 en « Plateau Clientèle » : CPC, Acheminement et Raccordement) de deux types : grandes et urbaines, et petites et rurales. Si les fonctions observées étaient relativement homogènes, les personnes rencontrées avaient des profils plus hétérogènes : 4 femmes et 20 hommes ; entre 25 et 60 ans ; sans diplôme, issues des Écoles de Métiers ou diplômés à différents degrés (Baccalauréat, BTS, Master) ; encadrant d'une dizaine à plus de 100 personnes ; travaillant dans l'entreprise depuis moins d'un an jusqu'à plus de 35 ans ; occupant des fonctions managériales depuis moins d'un an jusqu'à plus de 20 ans ; occupant le poste actuel depuis moins d'un an jusqu'à plus de 5 ans. Nous avons en effet cherché à renforcer la diversité de notre échantillon afin de vérifier les divergences et les convergences existantes dans des situations, des sites, des métiers et des réalités de terrain différents. En effet, les contextes de chaque site agences, pôles et bases sont hétérogènes, et présentent des particularités et des problématiques d'organisation propres. S'il est évident que certains faits relatés dans ce document sont propres au contexte du site observé, il s'avère néanmoins que la diversité des bases et des métiers analysés a largement confirmé que les axiomes théoriques qui apparaissaient dans notre recherche constituaient des invariants, les différences constatées s'expliquant principalement par les types de personnalités et des contingences.

Le nombre de personnes rencontrées a ainsi été déterminé en fonction de la saturation. On obtient une « saturation de l'information » lorsque l'on remplit les deux conditions suivantes : d'une part, lorsque la conduite de nouveaux échanges ne fournissent plus de descripteurs ou de modalités différents de ce qui a été collecté lors des interactions précédentes (le gain marginal d'un entretien ou d'une observation supplémentaire devient nul), et, d'autre part, lorsque l'échantillon des acteurs est suffisamment diversifié au regard de la problématique et

de la population dans son ensemble (Romelaer, in Roussel et Wacheux, 2006). En ce sens, les dernières observations réalisées et entretiens menés venaient confirmer les éléments identifiés sans y ajouter de nouvelles propriétés. L'abondance des données récoltées de façon informelle et imprévue par des sources diversifiées et notre présence récurrente dans l'entreprise du fait de notre statut CIFRE ont largement contribué à cette saturation.

Le recours à la méthodologie présentée, qui combine dimensions qualitatives et quantitatives, a ainsi permis la réalisation d'une analyse comparative à la fois temporelle avec les nombreuses études qui ont été réalisées depuis les années 1950 sur le contenu du travail managérial (notamment au niveau des fonctions dirigeantes et intermédiaires), et fonctionnelle en analysant les convergences et divergences existantes entre les différents niveaux hiérarchiques d'encadrement. Attendu qu'« *une simple description des activités effectuées, des responsabilités assumées, ne suffit pas à différencier des emplois distincts. On s'en convainc aisément à la lecture des définitions d'emploi établies par les entreprises elles-mêmes, dont 95 % du contenu se répète identiquement d'un emploi à l'autre le long d'une même ligne hiérarchique : tous, du chef d'équipe au responsable de service doivent recueillir l'information, l'organiser, étudier les solutions possibles, en choisir une, distribuer le travail, surveiller son déroulement, enregistrer, mettre en forme et justifier les paramètres d'activité. Les seules différences sont celles du niveau de responsabilité tel qu'il est défini par l'entreprise : c'est réduire la division du travail à une échelle hiérarchique, dimension certes essentielle, mais nullement exclusive.* » (Benguigui et Monjardet, 1980, p. 301). Dans ce cadre, l'importance des données recueillies par l'observation directe, les conversations informelles, l'accompagnement des managers de proximité et les entretiens, prend ici tout son sens. La présente recherche évoque ainsi le travail des encadrants d'ERDF et leurs empêchements en analysant l'organisation dans son ensemble, et, dans ce contexte, induit des pistes de réflexions à mettre en œuvre dans une visée d'amélioration de l'organisation et des conditions du travail.

17. La diversité des organigrammes des différents métiers de l'entreprise

Au sein d'ERDF, les conditions d'organisation mises en œuvre par les managers d'une base peuvent être très hétérogènes selon la définition de la fonction occupée, et qui est généralement liée à l'intitulé de poste : « chefs d'agence », « chef de pôle », « adjoint au chef d'agence », « chef de base », « adjoint au chef de pôle », « responsable de groupe », « superviseur », « responsable d'équipe », « contremaître », « animateur sénior », « animateur »... Ces titres doivent être lus au regard de l'organisation structurelle et

hiérarchique d'une région ou d'une unité. Ils reflètent également le périmètre et le degré de responsabilité accordé, ainsi que les activités à réaliser, et représentent, de fait, un élément majeur de différenciation des modalités au sein desquelles les acteurs vont mettre en œuvre leurs fonctions. La lecture des différents organigrammes de l'entreprise fait ainsi apparaître des écarts au niveau des structurations des « agences » qui laissent entendre des différences sur le niveau de responsabilité des encadrants portant le même « titre ». Autrement dit, pour connaître le niveau de responsabilité d'un encadrant, il faut connaître l'organisation du métier auquel il appartient. Cette situation est susceptible d'engendrer une confusion pouvant les desservir : la fonction de superviseur raccordement est-elle équivalente à celle de responsable d'équipe de l'acheminement, ou à celle d'animateur dans une base opérationnelle de l'exploitation ? Certains sont alors tentés de renommer leur fonction, argumentant du fait que le nom apparaissant dans l'organigramme ne rend pas compte de leurs fonctions. Et ce point est essentiel : quels sont effectivement le travail et la responsabilité hiérarchique des uns et des autres ? La ligne managériale des différents services et agences d'une unité se décline selon plusieurs niveaux d'encadrement. L'encadrement supérieur est représenté par le directeur d'unité et les directeurs métier. S'agissant du management opérationnel, il se décompose d'un encadrement qualifié d'intermédiaire et incarné par le chef d'agence et les chefs de pôle et d'un encadrement de proximité composé de responsables d'équipe, d'animateurs seniors et d'animateurs qui encadrent des équipes de « production » subdivisées en plusieurs groupes. Au sein de l'organigramme d'une agence, la strate des animateurs est directement placée sous l'autorité du chef de pôle ou du chef d'agence sur le plan managérial. Sur le plan opérationnel, celle-ci est confortée par le groupe des animateurs seniors ou des responsables d'équipe, ne disposant pas d'une autorité managériale mais jouissant d'une autorité fonctionnelle et d'une forte légitimité conférée par leur expertise, notamment dans le domaine technique.

AMEPS		Technicien intervention	Technicien maintenance	Technicien sénior	Appui métier	Responsable d'équipe		Chef de pôle
BRIPS			Chargé d'affaires	Chargé d'affaires sénior	Chargé d'expertise	Chargé d'expertise sénior	Chef de pôle	
Ingénierie		Opérateur	Gestionnaire	Animateur		Responsable d'équipe	Chef de pôle	
	GEP	Agent TA	Gestionnaire	Gestionnaire sénior			Chef de pôle	
	Réseau		Chargé d'affaires	Chargé d'affaires sénior			Chef de pôle	
	Racc.		Chargé d'affaires	Chargé d'affaires sénior	Responsable d'équipe		Chef de pôle	
	AREM A		Chargé d'étude	Chargé d'étude sénior				
ACR			Appui conduite	Technicien conduite	Responsable d'équipe		Chef de pôle	
CAD		Opérateur	Coordinateur	Superviseur			Chef de pôle	
TST		Technicien	Technicien sénior	Animateur sénior Adjoint au responsable			Responsable	
Exploitation	BEX	Technicien DICT	Technicien DICT sénior Chargé d'exploitation	Chargé d'exploitation sénior		Adjoint au chef de pôle	Chef de pôle	Chef d'agence
	BO	Technicien intervention	Technicien exploitation Préparateur Animateur	Animateur sénior		Adjoint au chef de pôle	Chef de pôle	
Raccorderment	Moar	Technicien	Pilote	Animateur sénior Superviseur		Adjoint au chef d'agence		Chef d'agence
	Accueil	CCD	CCD sénior et animateur	Animateur sénior Superviseur		Adjoint au chef d'agence		
Technique Clientèle		Technicien	Animateur	Animateur sénior	Appui métier	Chef de pôle ou Adjoint au chef d'agence	Chef d'agence	
			Technicien sénior					
CPC		Opérateur	Animateur	Animateur sénior		Adjoint au chef d'agence	Chef d'agence	
			Coordonateur	Hyperviseur				
Acheminement		CCD	CCD sénior et animateur	Animateur sénior		Adjoint chef d'agence	Chef d'agence	
GF		3-7	7-9	9-11	10-12	11-13	13-15	15-17

Obs°

Obs°

Observation

Obs°

Observation

Il y a une distinction cruciale, dans le terme générique de « travail de manager », entre ce que les managers font eux-mêmes et ce qu'ils doivent s'assurer que d'autres font. Ainsi à la liste des comportements, des activités, des tâches et des fonctions de management, il semble nécessaire d'ajouter les responsabilités managériales. Il est essentiel d'intégrer cette distinction entre « faire quelque chose par soi-même » et « amener les autres à faire quelque chose », en particulier compte tenu du fait que les postes d'encadrement sont généralement définis dans la pratique par le processus de travail ou par l'unité organisationnelle au sein desquels l'individu est manager.

« X [chef d'agence] *m'a filé ma feuille de mission, donc non c'est cohérent.* [Il énumère ce qui est marqué sur sa fiche de mission] *Planifier les activités, organiser le travail, gérer son temps, remontée structurée systématique des informations liées à l'activité, anticiper l'activité, communiquer sur les objectifs, le savoir-être manager, animer et puis évaluer les hommes, voilà. Tout ça c'est dans ma lettre de mission. Clairement, on est là-dessus.* » (chef de pôle raccordement)

La notion d'activité d'encadrement semble devoir tenir compte de données si hétérogènes et variables, ainsi que du fait de la multiplicité des tâches qui lui sont confiées, qu'il apparaît irréductiblement comme spécifique. Par conséquent, la singularité de la personne associée à l'hétérogénéité de ses activités réalisées semblent ne jamais devoir permettre d'établir une définition précise et objective d'un travail d'encadrement : « *on ne peut parler d'un encadrant type, mais plutôt d'une multiplicité du travail d'encadrement ce qui complexifie considérablement la compréhension de cette activité.* » « *Le rôle des cadres encadrants apparaît donc délicat à cerner aussi bien théoriquement qu'empiriquement, car totalement contingent à l'organisation du travail.* » (Abord de Chatillon et Desmarais, 2008, p. 21). Toutefois, il conviendrait d'analyser les points de convergence observables à travers les différents « types » de poste de managers de proximité observés chez ERDF. Il s'agit donc de présenter brièvement ces profils de poste qui ont été analysés au cours de cette recherche et ayant pour point de convergence principal la condition partagée.

Les descriptions suivantes des différentes fonctions d'encadrement de proximité existantes chez ERDF ont été construites sur la base d'un croisement entre les multiples documents internes à l'entreprise (description d'emplois, fiches de poste, lettres de mission, parcours professionnel, bilan emploi GPEC, Méthode d'Entreprise d'Evaluation des Emplois (M3E), notes, rapports et politiques internes...). Elles ne cherchent pas à être exhaustives mais visent à expliciter les activités de chacun, au sein de la population observée, en fonction de leur proximité vis-à-vis des équipes et de leur pouvoir d'action sur les modalités du travail.

a. Les animateurs

Appartenant au collège « maîtrise », il est le garant du bon fonctionnement des équipes opérationnelles, il en organise les ressources et contrôle quotidiennement la charge de travail ainsi que l'atteinte des résultats. La première mission des animateurs – et des animateurs seniors ou responsables d'équipe – est de garantir la réalisation des interventions programmées des agents selon la qualité et dans les délais attendus. Ils ont également en charge les commandes, la facturation, la réception des chantiers et du matériel, la signature des bons de travaux, le solde et la clôture des bons de travail en fonction de la programmation. Ils sont positionnés, au sein de l'agence et notamment vis-à-vis des agents, comme référent, tant sur le plan technique que sur le plan de la relation avec les clients. C'est également aux animateurs de gérer les ressources humaines de leurs équipes avec l'organisation du planning RTT, des congés, des absences, des déclarations lorsque l'agent est malade, des évaluations annuelles avec la distribution des rémunérations selon un quota bien défini et la gestion des dépassements horaires. L'animateur est ainsi situé à la croisée de plusieurs logiques : performance économique, satisfaction clientèle, prévention des risques professionnels, préservation de la santé et de la sécurité des agents, développement des compétences des agents, et innovation.

« Je suis plus particulièrement en charge des questions d'exploitation. C'est tout ce qui est réparation suite à astreinte, réparation définitive. Je pilote un groupe de deux appuis, donc un qui gère également les chantiers de ré-internalisation et un autre qui prend en charge ou qui va prendre en charge les annotations ACR. Donc ça c'est pour le groupe exploitation. En plus de ces missions-là je suis l'interlocuteur de PPR, le service qui pilote et qui programme les interventions, je m'occupe aussi d'être l'interlocuteur du pôle BP, donc tout ce qu'est branchement provisoire, l'interlocuteur des services assurance, et responsable de la gestion des véhicules également. Voilà, dans mes autres missions concernant les véhicules, c'est tout ce qui est réparation et suivi des entretiens pour les véhicules de la base que ce soit les engins ou les véhicules légers. Et puis une semaine sur deux le brief/débrief, donc c'est envoyer les équipes, préparer les interventions, les travaux, débrief et puis le suivi des dossiers, quand y a des dossiers qui reviennent et qui ne sont pas finis pour une raison X ou Y il faut voir avec les clients, donc une semaine sur deux c'est mon boulot. Donc en binôme avec X. Et en plus de ça tous les petits boulots du quotidien de la base, les demandes de chacun pour les congés, les formations, la gestion au jour le jour. » (animateur exploitation)

Pour l'essentiel, un animateur :

- participe et contribue, en appui du responsable d'équipe, au bon fonctionnement et à l'organisation quotidienne du travail d'une équipe d'agents opérationnels. Il planifie et répartit les activités journalières des agents (la veille pour le lendemain ou le jour même) pour contribuer à la qualité de leurs interventions et atteindre les résultats attendus dans les domaines de la prévention, de la performance économique et du respect des programmes de travaux. Cette exigence induit des tâches de préparation, de suivi en

temps réel des interventions / activités, du traitement des données résultant des conditions de réalisation des tournées ;

- gère la préparation du travail (briefe) et le contrôle du travail réalisé sur le terrain au retour des équipes (débriefe). Il a la responsabilité de la gestion du traitement des dossiers, du soutien et du contrôle des équipes ;
- sensibilise les agents sur les règles de sécurité et réalise des accompagnements ou des visites hiérarchiques de sécurité (ces activités permettent d'observer l'agent en situation afin de vérifier l'acquisition des compétences, le respect des procédures et/ou des consignes de sécurité et d'identifier ses éventuels besoins en termes de formation) et rend compte à la hiérarchie des progrès réalisés ou des difficultés rencontrées ;
- contribue au développement des compétences des agents en proposant au responsable d'équipe ou à l'animateur sénior des actions de professionnalisation. Il réalise également des entretiens trimestriels afin notamment de faire le point sur les objectifs visés dans l'EAP de l'agent ;
- participe à l'animation du collectif de travail (animation des réunions d'équipes et des réunions périodiques d'information) ;
- assure le pilotage, le suivi des activités et des indicateurs de résultats et alerte au besoin sa hiérarchie (animateur sénior, responsable d'équipe, superviseur ou chef de pôle) en cas d'écarts tout en proposant des actions d'amélioration. Il s'assure que les agents réalisent l'ensemble des tâches et peuvent être amenés à prendre en charge certaines activités (lorsque la charge de travail est trop importante ou que trop de retards sont accumulés) ;
- apporte appui et conseil aux agents et peut être amené à participer aux activités de production de ces derniers, notamment pour le traitement des dossiers ou la réalisation d'interventions complexes ;
- assume la réalisation et le suivi de missions particulières sur le site de façon individuelle.

Pour l'essentiel, un responsable d'équipe ou un animateur senior :

- assure le pilotage et équilibre le partage des activités d'une équipe, tout en assurant la gestion des priorités ;
- contrôle quotidiennement la charge de travail ainsi que l'atteinte quantitative et qualitative des résultats, et met à jour les tableaux de bord, les analyse et met en œuvre les actions d'amélioration appropriées ;

- a pour mission de garantir l'atteinte des objectifs et le respect des délais de l'agence. Il rend compte au chef de pôle ou d'agence des résultats obtenus et propose des actions de progrès ;
- est le garant du respect de la disponibilité et du bon fonctionnement des équipes opérationnelles encadrées par des animateurs et en organise les ressources ;
- anime des réunions périodiques d'information et participe aux actions de conduite du changement pour faciliter l'appropriation des transformations ;
- sensibilise les agents sur les règles de sécurité et réalise des rencontres prévention ;
- favorise le développement des compétences des agents à travers leur évaluation et la mise en œuvre des actions de professionnalisation appropriées.

Sur chaque agence, le groupe des animateurs et animateurs senior prend donc en charge un ensemble de missions (missions autres que celles prises en charge par les « cadres » de l'agence – chef d'agence et chef de pôle). Ce corps commun (gestion quotidienne de l'activité, « briefes/débriefes », animation de la réunion de sa maille, suivi personnel de chaque agent, préparation d'activités, traitement de dossiers...) est complété par des missions confiées spécifiquement à chaque animateur. En effet, suivant son métier d'appartenance, chaque animateur pilote une ou plusieurs de ces activités (*cette liste est non-exhaustive*) : pilotage et suivi du remplacement des tableaux HTA ; pilotage et suivi de la suppression des BR TRI ; participation à la pose des coffrets 3D ; pilotage et suivi de la suppression des BST branchements ; pilotage de la validation des gants TST et de manœuvres ; saisie, validation, pilotage et suivi de GTA (vérification déversements TAMARIS ou SINOPTIC, imputations, frais, absences...) ; pilotage et suivi des remaniements avec un TER ; pilotage et suivi du dépannage télé-report ; pilotage et suivi de la maintenance des tableaux HTA (suivi stock des fiches NP, remplacement des batteries, maintenance VM6) ; pilotage et suivi des données (métrologie, GMAO, cartographie...) ; suivi du gros matériel de l'agence et référent matériel du magasin ; suivi des monteuses et du nombre d'accessoires réalisés ; responsable de l'équipe 3x8 ; référent de site (TST/BT, élagage, amiante, phasage, environnement, sécurité, véhicules (visite, contrôle, dépannage), réclamations, pertes non techniques, mesures de terre...) ; demande de mise en service ou résiliation ; relation aux fournisseurs ; e-mail au CAD (centre d'appel dépannage) après appel d'urgence (solder les clients) ; traitement de la relève ; saisie ou modification des index de la relève ; redressement facture suite index réel de continuité ; retour d'intervention du technicien ; correspondant de site (fournisseurs, cellule de pilotage, services assurances, RH, branchement provisoire...) ; assermentation garde particulier ;

formateur relais, chargé de déploiement ; contrôles annuels des outillages, du matériel réglementaire, des formations et recyclages, de l'organisation des journées PAP (Plan d'Action Prévention), tuteur opérationnel pour jeune embauché ou pour alternant ; moniteur de secourisme... ; certains peuvent intervenir sur le terrain en dépannage ou en astreinte...

« La première des missions c'est de piloter les responsables techniques pour l'atteinte de tous les objectifs qu'on a sur tout le courant de l'année. Après c'est vrai qu'on a un gros rôle de com' auprès aussi bien des techniciens que des responsables techniques. Dès qu'il y a un problème, c'est nous qu'ils viennent voir. Donc c'est vrai qu'au niveau de la com', on doit être là, on est beaucoup sur la com'. Et puis parallèlement on a pas mal d'activité en plus comme tout ce qui est collecte des heures supplémentaires pour les émoluments de paie et des repas. Personnellement, je suis correspondant environnement. Je gère tout ce qui est le traitement des déchets du site. Je suis pilote du magasin... donc je ne commande pas de matériel mais c'est moi qui pilote le magasin. J'assure aussi les formations, voir si toutes les formations sont bien enregistrées, si toutes les formations sont bien actées au niveau de tous les techniciens. Il y a aussi le suivi des objectifs... donc suivi des objectifs de l'agence vis-à-vis des techniciens. Je suis interlocuteur avec la CPC, donc dès qu'il y a un problème avec un technicien, c'est moi qui gère avec la CPC. Parallèlement, au niveau de tout ce qui est planification, c'est moi qui planifie mes encadrants et les encadrants d'un autre site. Je suis sur deux sites au niveau de la planification. Et en parallèle on a une mission tutorial au niveau des apprentis du site... je pense que j'en ai oublié mais c'est déjà pas mal [rires]. » (responsable d'équipe technique clientèle)

L'équipe d'encadrement d'une base opération se partage également les activités suivantes :

planification des équipes ; planification de l'astreinte ; vérification de la programmation des journées ; signature des bons de travaux ; briefing hebdomadaire des équipes ; débriefing ; clôture quotidienne des bons de travaux dans Tamaris ; validation dans GTA de la semaine précédente ; réponse aux DTE ; attribution des affaires GARI, SGE, chantiers Tamaris et autres aux préparateurs ; suivi des VSE ; suivi des demandes SGE ; complétude des dossiers sinistre de tiers ; retour étiquette confection accessoire vers AREXE pour saisie dans la base Traffic ; signature des dossiers sinistre de tiers ; portage du ¼ d'heure sécurité hebdomadaire ; suivi des véhicules ; suivi des contrôles réglementaires annuels ; vérification annuelle de l'outillage collectif et individuel ; suivi de la facturation des sinistres ; suivi des travaux GMOAR et CAPEX de la base ; suivi des travaux du prescrit réglementaire mesures de terre ; suivi des travaux du prescrit réglementaire PPI ; suivi des travaux du prescrit réglementaire élagage ; suivi réalisation travaux suite visite hélicoptère ; réalisation importation en masse BdT pour VH et mesures de terre ; suivi RC et CA mensuel ; pilote et garant du respect des RC et CA ; suivi général de l'avancement du PAP ; suivi par site de l'avancé du PAP ; planification formation dans Tamaris ; établissement du plan de formation ; métrologie ; animation réseau et pilotage (Capex, Opex, RSI, NCR, matériel) ; création des fiches problème ; création des travaux dans la base GMOAR ; suivi des clôtures chantiers dans Tamaris pour le solde GMOAR ; commande petit outillage et matériel ; commande gros outillage ; commande matériel ; commande entreprise travaux ; attachement avec entreprise

travaux ; commande dotation vestimentaire annuelle ; commande DDO magasin ; validation DDO ; validation DMR ; réception et validation lavage vêtement IDM ; réception et rangement du magasin ; tableau management visuel ; vérification boîte à pharmacie ; REX ; boucle courte ; réception et enlèvement transformateur ; gestion du parc des transformateurs ; inventaire parc transformateurs mensuel ; responsable TST/BT ; responsable de site...

« Je fais partie d'un groupe de 5 contremaîtres. On a chacun une bordée d'astreinte d'affectée avec laquelle on vit principalement toutes les 5 semaines. Chez nous elles sont fixes, on a toujours à peu près la même équipe, sauf des remplacements ponctuels. Et je m'occupe en partie de tout ce qui va être la structure HTA et des APS [Avant Projet Simplifié], donc je suis en relation avec les études et tout ce qui va être les gros chantiers HTA. Y a des collègues qui s'occupent plus de la basse tension et on est 2 ou 3 sur la HTA. Et je suis également les montées en compétence sur la HTA. Je pouvais faire HTA-BT mais... comme y a pas grand monde pour la HTA... [rires]. Le chef d'agence m'a mis sur la HTA. » (animateur exploitation)

Les activités de suivi des agents que les animateurs doivent effectuer sont traduites en objectifs chiffrés – un certain nombre devant être réalisé par agent et par an – et seront ensuite utilisés dans l'évaluation du travail de l'encadrement de proximité.

Le positionnement de la fonction d'animateur, au sein de l'organisation, est récent (au regard de l'histoire de l'entreprise). La strate d'animateur a été créée il y a une quinzaine d'années pour s'insérer entre l'ancienne fonction de contremaître et celle d'agent opérationnel (notamment technicien). Dans un contexte de changements organisationnels importants, ce positionnement semble devoir encore approfondir son ancrage, se stabiliser, voire établir de manière incontestable sa légitimité. Cette insuffisance n'est pas seulement la conséquence d'une histoire récente. Elle est aussi à mettre en relation avec la nature du métier : l'encadrement des conditions de réalisation des interventions par les agents, dans un environnement potentiellement dangereux, est attribué à l'animateur.

Nous définissons ainsi l'activité des « animateurs » comme consistant principalement à inscrire le travail réel dans le travail prescrit à travers les outils de gestion qui seront par la suite analysés par les chefs de pôle. Pour ce faire, ils partagent leur quotidien, mettent en place les éléments de cohésion au sein du groupe pour leur permettre de travailler dans les meilleures conditions possibles, mais ne disposent que de peu de leviers pour y parvenir, et assurent l'animation de l'équipe. Par conséquent, les animateurs œuvrent chaque jour à l'investissement des agents dans leur travail en agissant sur les relations interpersonnelles, l'ambiance de travail, des récompenses « symboliques » et des arrangements pouvant être difficilement perceptibles aux yeux du management supérieur et des équipes.

b. Les chefs de pôle

Appartenant au collègue « cadre », il coordonne les activités de la base, définit les priorités, et est responsable des résultats et de la mise en œuvre de la réglementation. Pour l'essentiel, le chef de pôle ou de base :

- est responsable de son site ou ses sites ;
- assure la répartition des responsabilités, coordonne les activités, définit les priorités et effectue les arbitrages nécessaires sur son ou ses sites. Il participe à l'élaboration du budget prévisionnel de fonctionnement de ses équipes et justifie les écarts éventuels ;
- gère le pilotage et la mise en œuvre des actions du projet d'agence (actions de performance métiers, innovation, EODP, démarche environnement), ainsi qu'à la définition des objectifs, en proposant aux membres de l'équipe de direction les évolutions d'organisation de son pôle permettant de répondre aux exigences de l'unité ;
- assume un rôle de contrôle et de pilotage des résultats et des indicateurs de suivi des activités du service et de ses équipes (tableaux de bord), est responsable des résultats et de la qualité des prestations fournies et favorise la mise en place des actions visant à améliorer les résultats ;
- est responsable de la sensibilisation des agents aux actions de prévention, élabore le programme annuel de prévention et s'assure de sa mise en œuvre (pour le domaine technique, il est le garant de la continuité de la fourniture d'électricité et de la sécurité des salariés, des tiers et des ouvrages) et veille au respect des consignes relatives à la politique sécurité ;
- élabore et met en œuvre le plan de contrôle interne, notamment dans le domaine des RH, et se tient informé de l'évolution des politiques, de la réglementation et s'assure de l'ajustement des connaissances des agents à ces évolutions ;
- gère la planification des congés et participe à l'évaluation du travail des agents (EAP, distribution des habilitations pour les logiciens, etc.) ;
- gère les besoins en compétence à court terme et vérifie l'adéquation entre les activités, les emplois et les effectifs présents. Il élabore et pilote le plan de formation annuel et propose des projets professionnels personnalisés pour les agents de ses équipes ;
- est responsable de la mise en œuvre de la politique d'appréciation du professionnalisme, reçoit les agents pour apprécier leurs performances et leurs compétences dans le cadre de l'EAP, et communique au chef d'agence des éléments utiles sur le professionnalisme des agents pour les avancements au choix et/ou promotions ;

- peut être chargé de la réalisation de dossiers sensibles (côté métiers « assis ») ;
- est responsable de certaines tâches administratives et de gestion (exemple : commandes de matériel).

« J'ai pour mission notamment de piloter les équipes, et notamment en m'appuyant sur les animateurs présents. Alors on a diverses activités en termes de raccordement, on a ce qu'on appelle le soutirage, ce qu'on appelle l'injection, ce qu'on appelle les modifications de branchement, et ce qu'on appelle les travaux. Et moi je suis chargé que... la demande de raccordement et l'obtention de ce raccordement se passent, on va dire sans anicroches, et qu'on respecte la date prévue de mise à disposition de l'électricité. Donc pour ça, j'ai des animateurs, pour ça y a l'équipe des conseillers clientèle distributeur, conseillers clientèle distributeur seniors. » (chef de pôle raccordement)

Nous définissons le travail des « chefs de pôle », « chefs de base » ou « adjoint au chef d'agence » comme fondé tout d'abord sur la lecture et l'examen d'indicateurs de performance de l'activité dont ils garantissent la réalisation, attendu qu'ils ne prennent pas part au déroulement du travail. Leur travail consiste donc à analyser le plus précisément possible les résultats du travail exécuté par les équipes qu'ils managent, à leur attribuer du sens, et à faire des choix impactant le travail de l'équipe en conséquence. En contrepartie de ce pouvoir, ils doivent répondre des transgressions, des failles, des erreurs et des incidents, tout autant que des performances et des succès de leurs agents. Les chefs de pôle peuvent ainsi être vus comme des « managers de deuxième ligne » dans la mesure où l'encadrement de proximité, à proprement parlé, assistent les agents dans leur travail au quotidien, tandis que les chefs de pôle veillent, en dernier ressort, à ce que chaque agent respecte les règles et ses objectifs. Ils œuvrent cependant au management des agents opérationnels dans une continuité avec les « managers de proximité ».

c. Les chefs d'agence

Le chef d'agence manage l'encadrement opérationnel, est garant de la stratégie du service et de l'atteinte de ses objectifs. Enfin, il représente le service auprès du comité de direction de l'unité. Dans ce cadre, le chef d'agence :

- participe aux réunions de l'encadrement de l'unité où il présente les problèmes rencontrés et participe à la prise de décision pour leur résolution. Il organise la réflexion et est garant de la mise en œuvre des actions concernant l'optimisation du fonctionnement de l'agence.
- pilote le fonctionnement de l'agence, propose des modifications organisationnelles et l'adaptation de moyens nécessaires. Il suit, pilote et est garant des résultats de l'agence au travers des tableaux de bord, qu'il analyse. Il met en place des actions correctives afin d'atteindre les résultats escomptés ;

- renforce le professionnalisme de ses agents en proposant un plan de formation annuel de l'agence. Il détecte et accompagne les agents à potentiel. Il reçoit une fois par an, en entretien d'appréciation du professionnalisme, les encadrants de l'agence et définit les actions pouvant contribuer au développement de leurs compétences. Il valide, sur proposition de son encadrement, pour les emplois de maîtrise, la partie reconnaissance et projet professionnel ;
- est porteur de la politique prévention santé sécurité de l'agence et est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre du Plan d'Actions Prévention de l'agence. Il effectue régulièrement des visites de sécurité et met en œuvre des actions correctives ;
- participe activement aux actions de progrès performance métiers, innovation, EODP, démarche environnement...

« c'est... comment je dirais... c'est d'inscrire dans le plan stratégique de l'unité bien évidemment... [...] Dans un premier temps, je vois la strate Nationale ERDF avec un plan stratégique qui repose sur des piliers. Là-dessus, il y a une déclinaison de ce plan stratégique en DR, et moi je m'applique à décliner sur mon agence les orientations stratégiques de la DR. Les orientations c'est le client, c'est le réseau, c'est les ressources, des hommes et des femmes de l'entreprise, ça c'est les piliers indispensables. Après derrière c'est la territorialité. La territorialité c'est le concédant, celui qui donne la délégation de gérer le réseau. » (chef d'agence exploitation)

Le niveau hiérarchique du chef d'agence dépend d'enjeux externes (métropole, maille régionale ou départementale...) et internes (challenges à relever, complexité des problématiques, taille de l'équipe, rôles spécifiques et missions particulières...). La taille de son agence peut atteindre un effectif de l'ordre de 150 agents. Ils sont responsables d'un contrat annuel, de performance métier, économique, sociale ainsi que de l'ensemble des résultats de leur équipe. Ils disposent d'une marge de manœuvre spécifique en termes d'affectation des ressources, liée à leur mission, consistant à obtenir les meilleurs résultats en fonction de leur allocation et de leur contexte. Ils définissent un plan d'action décliné ou non par base, s'assurent de la montée en compétences de leurs collaborateurs directs, et apportent une vision transverse des enjeux au service de la performance.

La population des « managers de proximité » chez ERDF en 2015

ERDF compte environ 36 500 salariés (20% de femmes ; 42 ans de moyenne d'âge) dont 8400 managers (17% en poste depuis moins d'un an ; 70% en poste depuis 1 à 6 ans ; 12% en poste depuis plus de 7 ans). La population des agents de maîtrise « encadrant » (autrement dit des « managers de proximité ») représente moins de 3000 personnes (soit 8% de l'effectif total), les agents de maîtrise « non-encadrant » sont environ 16500 (45% de l'effectif total), les cadres sont environ 5500 (15% de l'effectif total) et les agents d'exécution sont environ 11000 (30% de l'effectif total).

Population des managers de proximité en 2015

Nombre total = 2970 (soit 8,25% du personnel d'ERDF) ; 381 femmes (12,8%) et 2528 hommes (85,1%)

Répartition par tranche d'âge :

- moins de 25 ans = 29 (soit 1%)
- entre 20 et 30 ans = 203 (soit 7%)
- entre 25 et 35 ans = 475 (soit 16%)
- entre 30 et 40 ans = 619 (soit 21%)
- entre 36 et 45 ans = 1009 (soit 34%)
- entre 40 et 50 ans = 1121 (soit 37%)
- entre 46 et 55 ans = 1247 (soit 42%)
- plus de 50 ans = 966 (soit 32,5%)
- entre 56 et 65 ans = 208 (soit 7%)

Répartition par grand métier :

- En DR = 2150 (soit 72,4%)
- En UCF = 691 (soit 23,2%)
- En UON = 42 (soit 1,4%)
- En USR = 87 (soit 2,9%)

Répartition par plage et GF

- Plage H = 5 (soit 0,16%) - Plage G = 590 (soit 19,8%) - Plage F = 1414 (soit 47,6%) - Plage E = 677 (soit 22,8%) - Plage D = 199 (soit 6,7%)	- GF 6 = 1 (soit 0,03%) - GF 7 = 67 (soit 2,25%) - GF 8 = 270 (soit 9,1%) - GF 9 = 624 (soit 21%) - GF 10 = 925 (soit 31%) - GF 11 = 958 (soit 32,25%) - GF 12 = 64 (soit 2,15%)

60% des managers de proximité sont issus du collège exécution⁴⁹ (en 2016)

Formation initiale des managers de proximité : 38% BAC (BAC Pro ou enseignement général) ; 18% BAC+2 (BTS, DUT...) ; 17% CAP ; 7% École de métier ; 7% Brevet professionnel ; 4% BEP ; 1% Licence ; 8% autres

En moyenne,

- Le taux d'encadrement en UCF (dans le domaine technique clientèle) est d'environ 20 %
- Le taux d'encadrement en DR (dans le domaine opération) est d'environ 12 %

Chaque manager se voit ainsi confier la responsabilité d'une équipe – une « maille » – composée en moyenne de 8 à 20 agents en fonction de la base et du métier au sein desquels il ou elle opère.

⁴⁹ On repère deux populations d'encadrants de proximité chez ERDF issues de deux univers socioculturels différents : des encadrants portant l'image « traditionnelle » du contremaître ayant été promu en interne pour ses qualités de technicien ; des jeunes diplômés à Bac +2 ayant souvent une expérience à l'extérieur de l'entreprise et ayant été directement recruté sur un poste d'encadrement.

Chapitre 2 : Le travail d'encadrement de proximité chez ERDF : présentation des résultats de la recherche

Si encadrer c'est travailler, étonnement, les sciences de gestion parlent peu du travail d'encadrement. Lorsque l'on parle du travail du manager, celui-ci est entendu comme un ensemble d'attentes déterminées à la fois par le prescripteur de l'activité (l'employeur), par l'environnement de travail (collègues, clients ou fournisseurs...) et par le sujet (ici, l'encadrant de proximité). Selon Gomez (2013, p. 172-173), l'expérience du travail articule trois dimensions auquel n'échappe pas celui du manager de proximité :

- **Une dimension « objective » dont l'enjeu est le travail bien fait** : une personne qui participe à un *projet d'action* ou d'intervention sur le monde. C'est l'objet du travail, ce que l'on produit, le résultat, le projet, le débouché. Il fait toujours l'objet d'un jugement. Si le travail n'a pas vocation à devenir uniquement objectif et impersonnel, la définition et la mesure de la qualité ne sont pas toujours cohérentes entre une direction d'entreprise et les salariés. Il faut mesurer la performance du travail en cohérence avec la représentation du travailleur du « travail bien fait », au regard du sens de son travail (à partir des critères qui ne heurtent pas le sens que le travailleur met dans son travail, qui sont cohérents avec sa définition du « travail bien fait »).
- **Une dimension collective dont l'enjeu est la participation et la coopération** : le travail est le fait d'une personne qui *participe*, car on ne travaille jamais seul mais on travaille toujours pour quelqu'un ou bien avec quelqu'un. Ce que chacun fait, même lorsqu'il est physiquement seul, dépend de ce qu'on lui demande, des relations au sein de l'équipe et avec le management, de la confiance qu'il peut avoir à l'égard des autres en cas de problème ou en cas d'erreur. Cette confiance se construit dans l'aller-retour entre l'individuel et le collectif, les moments où l'on est seul sur sa tâche et les moments où s'échangent les expériences et les questions. Par conséquent, il faut savoir comment l'on construit ensemble car le travail des personnes n'est jamais absorbé par des mécaniques abstraites qui sont rationnelles à leur place.
- **Une dimension subjective dont l'enjeu est le pouvoir d'agir** : c'est ce que les personnes mettent dans leur travail pour effectuer la tâche, c'est une dimension singulière du travail, dépendant de chaque personne, de chaque individualité. Le travail comporte une dimension visible (le comportement mais aussi les outils mobilisés) et une dimension non visible (le raisonnement, les émotions, les connaissances, la mémoire...). L'auteur du travail est une *personne*, qui crée, investit

son intelligence et son habileté, s'engage tout entier (son corps et son esprit, ses valeurs...), et qui a des attentes (se réaliser, créer quelque chose, rencontrer l'autre...). Le travail ne se résume donc pas à la prescription, il dépend aussi de ce que les acteurs mettent dans le travail.

Au regard de cette triple expérience constitutive du travail, on retrouve la définition et l'enjeu du travail qu'en donne Mathieu Detchessahar comme le fait d'« *une **personne qui participe à un projet d'action sur le monde*** ». Ici, la triple expérience du travail d'encadrement permet d'agir sur le monde, les hommes et soi-même, avec autrui, et dans la quête d'obtenir une reconnaissance pour cette action. Dans ce cadre, si faire du management peut être défini comme « *le pilotage d'une **action collective finalisée*** » (Detchessahar, 2011, p. 102), alors le travail d'encadrement de proximité est avant tout une activité de régulateur du « *travail d'organisation* »⁵⁰ : une régulation objective, collective et subjective du travail réalisé. Ce rôle « organisationnel » constitue le cœur du travail du manager de proximité en s'articulant à la fois au niveau du travail (avec ses règles, ses pratiques, ses gestes, ses exigences) ; du collectif de l'équipe (là aussi avec ses règles, ses normes situées, ses structures de pouvoir) ; et de l'ensemble de l'organisation (avec ses valeurs, sa culture, son histoire, son fonctionnement, son dialogue social...). Il s'agit de toute cette activité qui est souvent faite, parfois contre l'organisation, de manière un peu clandestine ou sans avoir nécessairement tous les moyens et les ressources pour le faire. Autrement dit, il s'agit de ce qui relève d'un travail d'arrangement ou d'ajustement entre différentes orientations et objectifs et des contraintes et réalités de travail afin de trouver les bons compromis et solutions, souvent temporaires, qui permettent au travail de se faire dans de bonnes conditions. En effet, contrairement aux préceptes énoncés dans les manuels de management, toute personne qui s'intéresse au travail d'encadrement ne peut que constater qu'il se réalise nécessairement « *en boitant* » (Mispelblom Beyer, 2006), qu'il est un arrangement permanent et imparfait en perpétuel recommencement. Occupant davantage une « position » qu'une « fonction », le travail d'encadrement se caractérise ainsi par sa nature éphémère et mouvante au gré des événements. Il s'agit d'une activité située, fondamentalement dépendante du contexte, de l'histoire, du métier dans laquelle elle se déroule, ainsi que des acteurs qui la font vivre, dans toute leur singularité. Loin d'une fonction standardisable, prévisible et industrialisable,

⁵⁰ Qui renvoi à l'impensé du travail c'est-à-dire « *une production normative de règles, une réponse des acteurs pour résoudre un problème concret (vécu ou anticipé) : c'est une invention permanente et locale de solutions efficaces, obéissant à un principe de réalité, ayant une validité externe et une efficacité reconnue [...] les acteurs font une analyse critique des règles en vigueur, construisent de nouveaux savoirs qui servent de valeur d'arbitrage pour choisir des règles et se solidarisent autour d'une manière partagée de voir la situation et de concevoir leur action* » (De Terssac, 2003, p. 122)

l'encadrement ne devient travail que s'il est adressé et reconnu par autrui, s'il permet à celui ou celle qui le réalise d'y mettre une part de soi-même et lui révèle, par la même occasion, qui il est.

« Manager en fait c'est beaucoup d'emmerdes et on pourrait se dire mais pourquoi on y va quand même ? Mais en fait c'est tellement enrichissant, ça apporte... en termes de relations humaines c'est extraordinaire et y a plein de défis à relever. C'est ça qu'est intéressant. C'est pas monotone, c'est aussi un métier qui vit. »
(animateur raccordement)

Au regard de la représentation du travail comme une triple expérience construite par Gomez (2013), des questions d'empêchement du travail soulevées par Detchessahar (2011) et Clot (2008), et des apports du courant du « *Content Managerial Work* », nous avons structuré la présentation de nos résultats de la façon suivante :

Section 1 La nature du travail managérial	• Une activité réalisée comme une réponse aux pressions continues de l'environnement • Une activité d'interface au carrefour de multiples interactions dyadiques
Section 2 La dimension objective du travail d'encadrement	• Une activité soumise à la gestion simultanée de performances multiples • Une activité fondée sur la prescription • Une activité construite autour de la culture du chiffre
Section 3 La dimension collective du travail d'encadrement	• Une activité occupée par l'alimentation des machines de gestion • Une activité de distribution du travail sous contrôle d'acteurs extérieurs • Une activité submergée de réunions extérieures au travail • Une activité isolée vis-à-vis des différentes strates managériales
Section 4 La dimension subjective du travail d'encadrement	• Une activité invisible et clandestine en manque de (re)connaissance • Une activité voyant le passage de « pilote d'un bout de processus » • Une activité au cœur d'un débat sur la légitimité professionnelle
Section 5 Travail d'encadrement et travail opérationnel	• Une activité en éloignement du travail réel et ses impacts opérationnels • Des profils d'encadrement se distinguant par leur degré de proximité au travail réel

Ainsi, nous nous attacherons dans une première section à présenter les éléments constituant la nature du travail d'encadrement de proximité. Puis nous nous intéresserons, dans les sections 2, 3, et 4, aux facteurs venant « empêcher » le travail du manager en les rapportant à la triple expérience du travail (objective, collective et subjective). Enfin, dans une cinquième section, nous nous intéresserons au rapport du travail d'encadrement vis-à-vis du travail opérationnel ainsi qu'aux impacts des empêchements du management sur ce dernier.

L'analyse et la comparaison du temps de travail du manager

Fonction		Animateur		Chef de pôle	
Moyenne amplitude horaire		10h08		11h22	
Moyenne heures travaillées		8h30		9h50	
Pause		1h38		1h33	
Nombre d'activités par jour		94.38		74.50	
Moyenne nombre d'activités/heure		11.10		7.57	
Soit un changement toutes les		5min25		7min55	
Travail de bureau	Session outils de gestion				
	Nombre de session par jour	26.67		14.63	
	Proportion du temps	3h08	36.83%	2h14	22.74%
	Durée moyenne	7min15		8min20	
	Session e-mails				
	Nombre de session par jour	6.65		9.42	
	Proportion du temps	29min40	5.81%	1h11	12.05%
	Durée moyenne	4min35		12min10	
Appels téléphoniques					
	Nombre par jour	16.15		13.25	
	Proportion du temps	1h02	12.27%	57min35	9.76%
	Durée moyenne	3min55		4min30	
Réunions imprévues	Interactions dyadiques en face-à-face imprévues				
	Nombre par jour	39.21		33.50	
	Proportion du temps	2h42	31.76%	2h25	24.60%
	Durée moyenne	4min15		5min	
	Réunions imprévues de plus de 2 personnes				
	Nombre par jour	3.58		3.13	
	Proportion du temps	25min20	4.97%	19min05	3.25%
	Durée moyenne	6min20		5min	
Réunions programmées					
	Nombre par jour	0.40		2.25	
	Proportion du temps	20min30	4.02%	2h14	22.72%
	Durée moyenne	18min05		1h07	
Visites ou Tours					
	Nombre par jour	1.73		1.46	
	Proportion du temps	22min25	4.35%	28min50	4.89%
	Durée moyenne	8min45		27min13	

Fonction		Animateur			
Moyenne amplitude horaire		10h08		Entre 9h13 et 12h01	
Moyenne heures travaillées		8h30		Entre 7h28 et 10h20	
Pause		1h38		Entre 40min et 2h34	
Nombre d'activités par jour		94.38		Entre 65 et 150	
Moyenne nombre d'activités/heure		11.10		Entre 7,21 et 16,49	
Soit un changement toutes les		5min25		Entre 3min40 et 8min20	
Travail de bureau	Session outils de gestion				
	Nombre de session par jour	26.67		Entre 17 et 38	
	Proportion du temps	3h08	36.83%	Entre 1h36 et 4h27	Entre 17% et 49%
	Durée moyenne	7min15		Entre 3min et 15min	
	Session e-mails				
	Nombre de session par jour	6.65		Entre 0 et 16	
	Proportion du temps	29min40	5.81%	Entre 0 et 1h21	Entre 0 et 17%
	Durée moyenne	4min35		Entre 0 et 12min	
Appels téléphoniques					
Nombre par jour		16.15		Entre 5 et 28	
Proportion du temps		1h02	12.27%	Entre 15min et 1h41	Entre 3% et 20%
Durée moyenne		3min55		Entre 2min et 7min	
Réunions imprévues	Interactions dyadiques en face-à-face imprévues				
	Nombre par jour	39.21		Entre 21 et 83	
	Proportion du temps	2h42	31.76%	Entre 49min et 5h52	Entre 10% et 57%
	Durée moyenne	4min15		Entre 2min et 6min	
	Réunions imprévues de plus de 2 personnes				
	Nombre par jour	3.58		Entre 0 et 14	
	Proportion du temps	25min20	4.97%	Entre 0 et 1h27	Entre 0 et 17%
	Durée moyenne	6min20		Entre 0 et 18min	
Réunions programmées					
Nombre par jour		0.40		Entre 0 et 2	
Proportion du temps		20min30	4.02%	Entre 0 et 2h43	Entre 0 et 35%
Durée moyenne		18min05		Entre 0 et 1h32	
Visites ou Tours					
Nombre par jour		1.73		Entre 0 et 7	
Proportion du temps		22min25	4.35%	Entre 0 et 2h09	Entre 0 et 26%
Durée moyenne		8min45		Entre 0 et 35min	

Fonction		Chef de pôle			
Moyenne amplitude horaire		11h22		Entre 9h41 et 12h43	
Moyenne heures travaillées		9h50		Entre 8h23 et 10h45	
Pause		1h33		Entre 1h04 et 2h21	
Nombre d'activités par jour		74.50		Entre 49 et 105	
Moyenne nombre d'activités/heure		7.57		Entre 5,05 et 11,37	
Soit un changement toutes les		7min55		Entre 5min15 et 12min18	
Travail de bureau	Session outils de gestion				
	Nombre de session par jour	14.63		Entre 4 et 35	
	Proportion du temps	2h14	22.74%	Entre 23min et 4h34	Entre 4% et 48%
	Durée moyenne	8min20		Entre 3min et 15min	
	Session e-mails				
	Nombre de session par jour	9.42		Entre 2 et 21	
	Proportion du temps	1h11	12.05%	Entre 14min et 2h03	Entre 3% et 19%
	Durée moyenne	12min10		Entre 3min et 1h01	
Appels téléphoniques					
Nombre par jour		13.25		Entre 4 et 29	
Proportion du temps		57min35	9.76%	Entre 14min et 1h52	Entre 3% et 22%
Durée moyenne		4min30		Entre 2min et 9min	
Réunions imprévues	Interactions dyadiques en face-à-face imprévues				
	Nombre par jour	33.50		Entre 12 et 67	
	Proportion du temps	2h25	24.60%	Entre 1h02 et 4h40	Entre 10% et 45%
	Durée moyenne	5min		Entre 4min et 7min	
	Réunions imprévues de plus de 2 personnes				
	Nombre par jour	3.13		Entre 0 et 12	
	Proportion du temps	19min05	3.25%	Entre 0 et 1h29	Entre 0 et 14%
	Durée moyenne	5min		Entre 0 et 13min	
Réunions programmées					
Nombre par jour		2.25		Entre 1 et 6	
Proportion du temps		2h14	22.72%	Entre 28min et 5h15	Entre 6% et 60%
Durée moyenne		1h07		Entre 26min et 2h27	
Visites ou Tours					
Nombre par jour		1.46		Entre 0 et 6	
Proportion du temps		28min50	4.89%	Entre 0 et 1h57	Entre 0 et 19%
Durée moyenne		27min13		Entre 0 et 11min	

Activité	Chef d'agence raccordement	Chef d'agence exploitation	Moyenne Chef d'agence
és Jour 1	18	34	
és Jour 2	23	26	
jour	20,5	30	25,25
heure	2,32	3,13	2,79
de horaire	10h20	10h45	10h32
travaillées	8h50	9h35	9h12
	1h30	1h10	1h20
t toutes les	25min50	19min10	21min52

ée	Téléphone	E-mails	Outils de gestion	Echange dyadique imprévu	Réunion imprévue	Autres	Total travaillé	Pause	Amplitude
	5min	2h15	20min	1h05	10min	15min	8h50	1h30	10h20
	1h10	5min	10min	55min	0min	0min	8h50	1h30	10h20
	37min 7%	1h10 13%	15min 2,8%	1h00 11%	5min 0,9%	7min 1,4%	8h50	1h30	10h20
	20min	15min	25min	2h40	0min	30min	10h35	45min	11h20
	15min	1h40	20min	2h05	25min	0min	8h35	1h35	10h10
	17min 3%	57min 10%	22min 3,9%	2h22 24,8%	12min 2,2%	15min 2,6%	9h35	1h10	10h45
	27min 4,9%	63min 11,4%	18min 3,2%	1h41 18,3%	8min 1,4%	11min 2%	9h12	1h20	10h32

1. La nature du travail managérial : des activités éphémères et des échanges dyadiques

Durant l'une de nos observations, un encadrant de proximité nous a expliqué sa représentation de la position particulière qu'il occupait au sein de l'organisation : « *manager de proximité, en fait, c'est le mythe de Sisyphe* ». La définition philosophique de Camus est que « *cette punition signifiait qu'il n'y a pas de châtement plus terrible que le travail inutile et vain, qu'un homme aussi astucieux soit condamné à s'abrutir à rouler un rocher éternellement. On perçoit l'absurdité du personnage tant dans le désespoir de tenter d'échapper à une mort inévitable, que dans la tentative d'achever un travail interminable* ». Dans cette section, nous verrons que ce qui semble caractériser le travail des encadrants de proximité est qu'il s'agit d'une activité constante, épuisante, ne connaissant jamais de fin. Le travail du manager est soumis à un rythme implacable, qui s'accélère à mesure que l'on se rapproche hiérarchiquement du travail opérationnel, et à l'immédiateté, le traitement des questions se faisant au gré des réunions, les problèmes s'enchevêtrant et se croisant. Cette fragmentation de l'activité trouve sa source dans le grand nombre d'interactions qui compose leurs journées. En effet, la disponibilité face aux multiples sollicitations semble constituer l'essence même de la fonction d'encadrement, toutes les informations leur « tombant dessus » qu'ils le veuillent ou non, la majorité de leur temps de travail étant consacrée à des activités dialogiques. Toutefois, si les managers passent du temps à discuter du travail, et qu'ils le font principalement avec leur collectif rapproché la grande majorité du temps, ils s'accordent sur la préférence très nette pour les discussions opérées de façon dyadique, s'adressant à chaque personne séparément plutôt qu'à un groupe, individualisant ainsi les rapports sociaux du quotidien.

1.1. Une activité réalisée comme une réponse aux pressions continues de l'environnement

Quelle que soit la strate managériale occupée, le secteur ou la taille de l'organisation étudiée, ou l'époque dans laquelle s'inscrit la recherche, tous les travaux menés dans le courant du « *Content Managerial Work* » s'accordent sur le caractère « fragmenté », « bref », « morcelé », « spontané », « asynchrone » du travail du manager. Pratiquement toutes les études insistent sur le fait que le travail est fragmenté et souvent interrompu ; sur la variété et l'absence de répétition dans le travail du manager ; sur le caractère soutenu du rythme de travail ; sur l'importance de la communication en face à face ; et sur le volume des transferts d'informations latéraux et horizontaux.

De la même manière, tous les managers que nous avons accompagnés dans notre étude ont pour point commun de réaliser leur activité comme une réponse aux pressions continues de leur environnement. Ils affichent comme objectif principal de se rendre accessible, d'être disponible, afin de répondre à un flux d'information incessant. Ils doivent ainsi être multitâches et, en moyenne, ne se concentrent pas plus de quelques minutes sur un même problème, le rythme de leur activité étant pratiquement constant au cours de la journée. Par ailleurs, bien que de nombreuses tâches soient routinières de nature, une grande part de leur temps est consacrée au dépannage immédiat et à la communication avec les collègues, faisant que dès qu'un moment de temps libre se présente, celui-ci est rapidement subtilisé par des subordonnés omniprésents. Les interruptions constituent donc la norme, et de longues périodes de travail ciblé durant lesquelles les compétences et les connaissances techniques sont requises sont l'exception. Le travail du manager de proximité est ainsi soumis à un rythme implacable – constitué d'interruptions récurrentes, notamment par des appels téléphoniques et des visites impromptues – mais aussi à l'immédiateté, le traitement des questions se faisant au gré des réunions, les problèmes s'enchevêtrant et se croisant.

« T'as l'impression d'être le p'tit rat dans sa roue qui roule continuellement, qui court plus vite mais ça avance pas et ça marche pas, et ça c'est vachement démotivant. C'est usant. [...] T'as l'impression d'être dans une machine à laver [...] elle tourne continuellement et c'est ça à longueur de temps... et des fois elle tourne plus vite, des fois elle tourne moins vite et t'as le temps de sortir un peu la tête. » (chef de pôle exploitation).

Dans ce cadre, l'analyse des observations du travail managérial a permis de confirmer le fait que plus l'activité du manager se rapproche du terrain (hiérarchiquement), plus son caractère fragmenté et morcelé augmente. Ainsi, tandis que les animateurs de notre étude réalisent en moyenne 94 activités par jour, les chefs de pôle en effectuent 74, alors même que leur nombre d'heures travaillées est plus élevé (respectivement 8h30 et 9h50). Par conséquent, on passe d'un changement d'activités en moyenne toutes les 8 minutes pour les chefs de pôle, à toutes les 5 minutes 25 pour les animateurs⁵¹.

Fonction	Animateur	Moyenne	Chef de pôle	Moyenne
Amplitude horaire	Entre 9h13 et 12h01	10h08	Entre 9h41 et 12h43	11h22
Nombre d'heures travaillées	Entre 7h28 et 10h20	8h30	Entre 8h23 et 10h45	9h50
Pause	Entre 40min et 2h34	1h38	Entre 1h04 et 2h21	1h33
Nombre d'activités par jour	Entre 65 et 150	94.38	Entre 49 et 105	74.50
Nombre d'activités/heure	Entre 7,21 et 16,49	11.10	Entre 5,05 et 11,37	7.57
Soit un changement toutes les	Entre 3min40 et 8min20	5min25	Entre 5min15 et 12min18	7min55

⁵¹ En comparaison, selon nos observations, les chefs d'agence réalisent en moyenne 25 activités par jour et en changent en moyenne toutes les 22 minutes.

De la même manière, la proportion d'activités durant moins de 9 minutes est de 86% pour les animateurs et de 80% pour les chefs de pôle, celles durant entre 9 et 60 minutes représentent respectivement 13 et 18% du temps, tandis que celles durant plus de 60 minutes sont quasi-inexistantes.

Analyse de la durée des activités du manager	Proportion d'activités durant moins de 9 minutes	Proportion d'activités durant entre 9 et 60 minutes	Proportion d'activités durant plus de 60 minutes
Chef de pôle	80,10%	18,09%	1,81%
Animateur	86,52%	13,22%	0,26%

L'imprévisibilité, le rythme, la fragmentation, et la diversité des activités qui caractérisent le travail d'encadrement de proximité sont ainsi cités comme des facteurs constitutifs d'un véritable attrait et de motivation dans l'exercice du métier, symbolisés notamment dans la nécessaire « débrouillardise » dont doit savoir faire preuve toute personne occupant cette fonction. En effet, tel que l'exprime ce manager, l'intérêt du travail d'encadrement trouve sa source dans le fait d'être une sorte de « Mac Gyver » :

« Qu'est-ce qui me plaît le plus dans mon boulot ? C'est... déjà le fait qu'on ne s'ennuie pas [rires], ça, mine de rien c'est quand même bien [...] Nous, on est le dernier maillon de l'entreprise... mais c'est ce qui rend le métier riche et intéressant aussi, c'est ça qui plaît. C'est un peu le côté « Mac Gyver » aussi : avec rien faut faire quelque chose, faut se débrouiller. Et c'est ça qui est riche dans métier, faut avoir de l'imagination, on a des cas de figure que l'on rencontre à chaque fois qui sont différents, qui sont variés... ça fait partie de la richesse du métier, et faut s'adapter à chaque fois. Et c'est ça qui donne du piment au métier. Et c'est aussi ce qui rend compliqué pour un manager d'exploitation, pour moi, de partir vers un autre métier. Un métier beaucoup plus carré... on aurait du mal à faire une étude derrière, parce que l'étude... vous avez un canevas, vous avez un support, vous avez quelques aléas mais... mais ne plus être dans le concret, dans un rythme assez soutenu. Et ça facilite le développement des liens qui sont beaucoup plus forts je pense avec les agents. Quand on résout des problèmes ensemble, c'est comme une petite victoire, ça créer des liens. » (contremaître, animateur exploitation)

Néanmoins, si le dynamisme et l'aspect relationnel sont cités comme les éléments les plus attrayants dans la fonction d'encadrement de proximité, ils apparaissent également comme ceux étant les plus susceptibles d'éreinter le corps et l'esprit au fil du temps :

« J'aime bien faire avancer les gens en fait. J'aime bien être en appui des gens, vraiment les accompagner, les aider. Je pense que c'était vraiment ça la première raison qui a fait que j'ai voulu essayer de devenir manager. Vraiment faire avancer le collectif, les emmener, et puis les faire grandir. [...] C'est aussi une raison pour ne pas être enfermé derrière son micro. C'est aussi ça qui fait l'intérêt du métier. [...] Le contact avec les agents, cet esprit d'équipe, ce collectif, c'est ce qui me plaît. Après c'est fatigant. C'est le revers de la médaille. C'est très fatigant. Mais c'est ce qui est intéressant. » (animateur raccordement)

Cette dynamique d'intensification du rythme de l'activité au plus près du travail opérationnel est liée au fait que ces fonctions d'encadrement sont, plus que toutes les autres, orientées vers des questions spécifiques et immédiates, totalement focalisées sur un nombre réduit de problèmes, avec un horizon temporel plus court. On retrouve cette idée de segmentation des

perspectives temporelles dans les propos de ce directeur territorial :

« [Le manager de proximité] doit être capable, à son niveau, à mettre un peu de perspective et à éclairer les actes techniques que font les gens. Il doit leur donner un petit peu de perspective pour... moi je dis à chaque fois que le management c'est un tableau impressionniste. Il est fait de deux choses. Il est fait d'un geste technique très précis qui fabrique une tâche de couleur et il est fait aussi d'une capacité à prendre 3 mètres de recul pour voir qu'on est en train de peindre le tournesol. Le boulot du management c'est de sans arrêt commenter la technicité de la fabrication de la tâche et en même temps faire prendre de deux, trois mètres de recul, ou vingt mètres, ou cinquante mètres, ou cent mètres pour voir l'ensemble du tableau qu'on est en train de peindre. Le boulot du manager de proximité c'est d'être très présent sur la tâche, mais de temps en temps de donner un petit peu d'éclairage. Le boulot du directeur d'unité c'est d'être plus sur l'éclairage mais de temps en temps être capable de zoomer si ce n'est sur une tâche, au moins sur un personnage particulier pour donner de l'éclairage. [...] Moi ce qui m'importe sur ma position, en termes de management, c'est d'être plus sur le moyen et long terme, et après plus on descend dans la pyramide du management, plus on est sur des objectifs de moyen et de court termes tout en partageant une vision collective de plus long terme. » (directeur territorial)

L'intégralité du travail d'encadrement ne peut être anticipé, il est impossible de planifier une journée à l'avance car nul ne sait complètement ce qu'il sera amené à réaliser dans la journée. Tout un ensemble d'évènements aléatoires et de problématiques à régler sont susceptibles de survenir au cours d'une journée de travail et peuvent en perturber le déroulement : l'absence ou le retard d'un agent⁵², la survenue d'un accident, l'absence d'un client sur place, le dysfonctionnement d'un outil informatique, une programmation incohérente avec l'activité à réaliser, l'absence de matériel, des problèmes au niveau des locaux, des demandes imprévues par mail ou par téléphone qu'il faut traiter en urgence en plus de l'activité programmée... Dès lors, le travail d'encadrement prend la forme d'une gestion permanente de ces évènements et de la résolution continue des problèmes aussi divers que fréquents qui viennent conditionner la charge de travail du manager, selon la complexité du problème à résoudre et des ressources (personnelles, collectives, organisationnelles...) dont il dispose pour y parvenir. Cette situation rend de fait l'activité d'encadrement difficilement prévisible, les sujets qu'un encadrant prévoit de réaliser en début de journée étant généralement rarement ceux qu'il traitera effectivement au cours de son déroulement. La nécessité d'intégrer la gestion des aléas aux routines du travail conduit ainsi les encadrants à se questionner afin de l'organiser : tout d'abord, s'interroger sur le besoin de réaliser tel travail plutôt qu'un autre afin de définir l'action ; s'interroger sur la manière d'organiser le travail en fonction des effectifs et des moyens à disposition afin de cadrer son action et celles des autres au regard des informations qui parviennent ; s'interroger sur la manière de procéder et la façon de bien coordonner le travail dans le but de réaliser l'action par la confrontation réelle et la prise en compte des aléas dans la situation de travail. Ainsi, aux premiers niveaux d'encadrement,

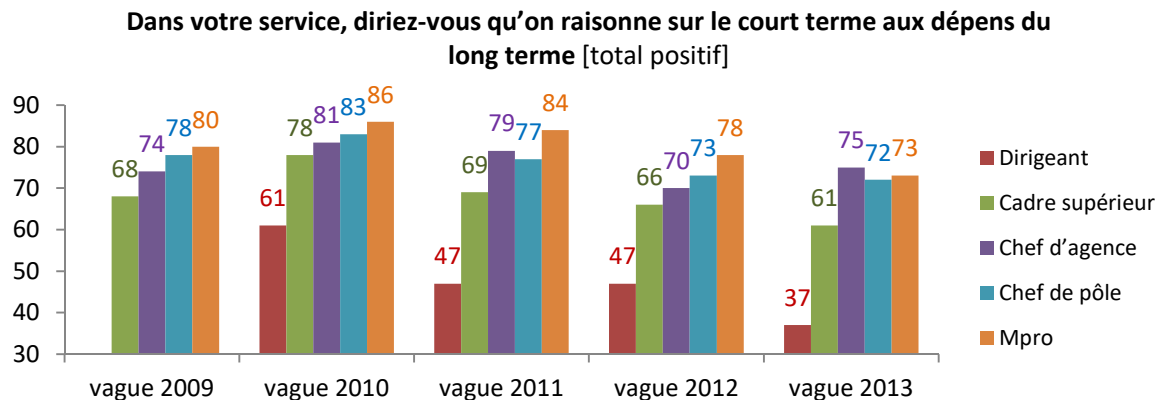
⁵² Voir à ce sujet l'annexe « l'effet papillon »

l'horizon temporel dans la prise de décision apparaît plus réduit à la dimension opérationnelle de l'activité, opéré en séquences uniques de durées plus courtes, qui tend à s'élargir corrélativement à la strate managériale occupée. Des différences significatives existent ainsi entre les niveaux d'encadrement, les premiers ayant tendance à traiter principalement de décisions à relativement court terme – réglant des situations de production au jour le jour et des problématiques immédiates à traiter, et s'arrêtant de façon beaucoup plus limitée sur des questions de plus long terme –, tandis que l'encadrement supérieur serait davantage concentré sur des sujets plus stratégiques et dans une échéance temporelle étendue. En ce sens, au sein de l'organisation étudiée, le rôle et la place du manager de proximité :

« est peut-être plus importante sur un plan opérationnel qu'à un niveau hiérarchique au-dessus puisque... bon vous n'avez pas un chef d'agence pendant 3 mois, le système fonctionne. Il n'y aura peut-être pas de projets nouveaux, des réflexions, des évolutions de structure etc... qui vont se faire, mais la production va continuer, au sens, la production opérationnelle immédiate. S'il manque ce maillon d'encadrant de proximité, ça peut vite peut-être partir en dérive parce que les agents se retrouvent un peu isolés, ils n'ont plus la référence du hiérarchique qui est présent, qui est à leur écoute, qui les aide en cas de besoin. Donc ça peut effectivement créer des perturbations. Donc sur un plan immédiat, il a certainement peut-être plus d'importance qu'un cran au-dessus. Sur une durée plus longue, tous les niveaux ont leur importance. » (directeur métier raccordement).

« quand X [animateur de la base] n'est pas là, la base est arrêtée, et quand elle est arrêtée une semaine, qu'elle est en congé, c'est l'anarchie, les dossiers s'empilent et les demandes... tout le monde dit « j'attends que X revienne ». » (chef d'agence exploitation)

Si l'essentiel des événements qui surviennent sont solutionnés au cours de la journée de travail des encadrants, certains dépassent néanmoins cette temporalité, par exemple, lorsque l'information et/ou les ressources ne sont pas disponibles dans l'agence, lorsque l'événement en question requiert l'intervention d'une autre personne, lorsqu'un contrôle *a posteriori* par le manager sera nécessaire... Il n'en demeure pas moins que la gestion de l'immédiateté et du travail au quotidien constitue le cœur de l'activité du manager de proximité. Mais celle-ci se voit complexifier par la nécessaire composition avec la stratégie et la politique de l'entreprise qui impliquent d'intégrer des temporalités multiples dans les orientations du travail de l'encadrant dont le caractère éphémère de l'activité n'occulte pas pour autant les considérations à plus long terme. En effet, s'il y a bien un acteur dans l'organisation qui est conscient des difficultés générées à court, moyen et long terme sur le travail au quotidien par des changements de stratégie d'un semestre à l'autre, c'est l'encadrant de proximité. En ce sens, les enquêtes sociales internes témoignent de l'écart existant entre la direction et les autres strates hiérarchiques, où les managers de proximité sont souvent les plus nombreux à estimer que « l'on raisonne sur le court terme aux dépens du long terme » dans l'entreprise :



53

Nos résultats viennent ainsi confirmer les études antérieures réalisées par Guest (1956), Jasinski (1956), Ponder (1957) et Wardinius (1958) qui ont mis en évidence, pour la fonction de contremaître, le caractère prégnant de la fragmentation de son activité, en insistant sur son immédiateté, sa dimension multiforme, le manque de temps d'inactivité, les interruptions constantes, la diversité des problèmes, la variété dans les contacts, la redéfinition incessante des priorités d'action et la nécessité de faire face à plusieurs problèmes simultanément.

« Quand on regarde nos horaires, on n'a pas la possibilité de pouvoir tout faire. On est obligé de dépasser. Donc on fait parce que... ben on est une équipe de managers, que le poste veut qu'on fasse des horaires supplémentaires, c'est ce qu'on nous dit en « off », donc on fait. Mais malgré ce temps en plus qu'on prend, on tire un petit peu la langue, c'est pas évident. » (animateur technique clientèle)

Compte tenu du morcellement de l'activité, les managers de notre étude se voient dans l'obligation d'adapter leur temps de travail, et plus précisément d'élargir leur champ horaire de travail, de façon à se dégager des « moments de calme » leur permettant à la fois de traiter et de régler les missions parallèles dites « de fonds », mais également de se dégager un temps de recul sur l'activité. Ces temps sont donc placés à des moments où le rythme de l'activité journalière ralentit, c'est-à-dire tôt le matin et tard le soir. Ce faisant, les managers démarrent généralement leur journée de travail entre 7h00 et 7h30 et la terminent entre 17h30 et 19h00. A ce sujet, le premier constat réalisé à travers nos observations est que plus la position hiérarchique est élevée dans l'organisation, plus l'amplitude horaire de travail et de présence sur site s'accroît. On passe ainsi d'une amplitude moyenne de 10h08 en présence quotidienne et 8h30 en travail effectif (ie. sans les temps de pause) pour les animateurs, et de 11h22 et 9h50 pour les chefs de pôle. Les managers ne comptent donc pas leurs heures, ils travaillent comme leurs équipes, et souvent même plus qu'elles. Ici, l'une des difficultés rencontrées par

⁵³ **Socioscope 2009-2013** : enquête auprès des cadres et managers d'ERDF, échantillon redressé pour redonner son poids réel dans les effectifs. Les résultats présentés rassemblaient 5507 répondants en 2009 (73% de taux de participation) ; 5369 répondants en 2010 (67%) ; 5633 répondants en 2011 (69%) ; 4999 répondants en 2012 (71%) ; et 4975 répondants en 2013 (71%).

les animateurs tiennent au fait de partager les mêmes horaires de travail que leurs agents car ils sont responsables de la distribution de leur travail journalier. Cette absence de décalage implique pour la plupart d'entre eux d'arriver plus tôt que les agents d'exécution pour distribuer au mieux l'activité, puis de repartir plus tard car ils doivent clôturer les bons de travaux, reprogrammer la journée de travail suivante en fonction des retours de la journée, solder la journée... Tels que l'expriment les propos suivants, on retrouve cette représentation particulière du rythme et du temps de travail dans les différents métiers de l'entreprise, ce qui laisserait penser qu'ils seraient propres au travail d'encadrement :

Ce serait possible de réaliser ton activité en 35h par semaine ? « [rires] attends, laisse-moi réfléchir... non c'est pas possible. Après on me demande pas de faire plus d'heures... gracieusement bien sûr... on me le demande pas... mais... c'est implicite. La somme de travail fait que, mais on te le demande pas. [...] Un responsable technique, lui, son but c'est de préparer le travail pour le lendemain, et donc pour lui le lendemain c'est une nouvelle journée. Pour moi, le lendemain ce n'est pas une nouvelle journée, c'est une continuité de ce qu'on m'a demandé de faire. C'est un travail sans fin. [...] Après c'est une question d'investissement. Mais on ne peut pas respecter les horaires, c'est impossible. » (responsable d'équipe technique clientèle)

« On me demande de travailler 202 jours et 212 jours maximum [...] l'année dernière j'ai travaillé 270 jours [...] Prendre des congés, quand et comment ? Parce que congés, ok, je vais en prendre, sauf que je vais être chez moi où je vais travailler. [...] Et, il y a des choses qui sont mises en place, sur le principe c'est pas mal de dire aux gens « vous travaillez 212 jours maximum », sauf que derrière c'est ingérable, c'est pas possible. [...] J'en ai discuté avec d'autres, avec des chefs d'agence, et les chefs d'agence ils posent leurs congés, ils travaillent de chez eux, ou alors ils viennent au bureau comme si c'était une journée normale. On marche sur la tête. Et ça c'est pas pérenne comme situation... ça peut pas durer des années comme ça. » (chef de pôle exploitation)

« Travailler 35h par semaine... ce serait pas mal [rires]. Mais c'est mort. Déjà là, en moyenne on tourne à 10 heures par jour. Et c'est en moyenne parce que bien souvent on les dépasse. Mais regarde mon bureau [il balaie du bras la quantité de piles de documents répartis sur l'ensemble du bureau et rigole] ! C'est assez parlant. Mais rien que déjà 10 heures par jour c'est juste. C'est très juste. Ça sert à faire juste ce qu'il faut mais si on voulait être puriste faudrait qu'on prenne le PC et qu'on travaille le soir chez nous. Si on voulait vraiment être carré tous les soirs et qu'il y ait plus de soucis. Et encore je suis même pas sûr. » (animateur technique clientèle)

Ce qui semble caractériser le travail des encadrants est donc qu'il s'agit d'une activité constante, épuisante, ne connaissant jamais de fin, donc toujours à recommencer. Le travail d'encadrement n'étant par nature pas rythmé par des moments de clôture, de bilans, ou de contemplation de l'objet construit... il offre dès lors peu d'occasions de penser, de commenter et mettre en débat le travail réalisé, ses finalités ainsi que celles de l'organisation. Cette « hyperactivité » fait de la population des managers de proximité la plus critique au sein de l'organisation en ce qui concerne la charge de travail. En effet, non seulement les journées sont longues (plus de 10 heures) mais elles se déroulent sous un rythme harassant et continue. Dans ce contexte, l'une des particularités constatées est que plus le manager occupe une place

élevée au sein de la hiérarchie de son unité, plus sa satisfaction concernant l'équilibre vie privée et vie professionnelle tend à se réduire, alors même que sa satisfaction concernant la charge de travail tend de son côté à s'améliorer. Cette tendance peut s'expliquer par le fait (1) que les positions d'encadrement supérieur voient leurs journées principalement constituées par une succession de réunions et de participation à différents projets au sein de l'organisation, générant ainsi une certaine dilution et répartition de leur charge individuelle de travail ; (2) que les positions d'encadrement de premier niveau évoluent au sein du collège maîtrise et sont ainsi soumises à des horaires prescrits (contrairement aux cadres qui « bénéficient » du « forfait jour »), nécessitant de réaliser de nombreuses activités (on a pu constater le nombre d'activités réalisées par cette population) dans un temps de travail bien déterminé. Dans ce contexte, bien que la disponibilité face aux multiples sollicitations semble constituer l'essence même de la fonction d'encadrement, un manager de proximité peut vite développer le sentiment d'être non seulement assailli, mais surtout avoir continuellement l'impression de ne pas progresser sur les tâches qui lui tiennent à cœur.

« A mon niveau, les difficultés principales que je peux avoir c'est les imprévus qui prennent un temps fou : un accident sur le terrain, un accident technique ou un accident de voiture, pour lequel on est obligé de stopper tout ce qu'on a à faire pour se déplacer et la priorité ce sera d'aller aider l'agent. Et pour le coup, tout ce qu'on aura à faire dans la journée, ou prévu de faire, ce sera pas fait ou en partie, commencé mais pas fini. Donc ça c'est une de mes contraintes, la gestion des aléas qui prennent du temps. » Ce sont des choses qui arrivent fréquemment de devoir gérer des aléas ? « Oui... heureusement, on n'a pas beaucoup d'accidents de voiture, ni d'accidents spécifiques, mais oui on a souvent des aléas. Souvent les aléas sont rapides à régler, la plupart du temps on peut les gérer très vite, mais quand il faut qu'on se déplace, qu'il faut qu'on arrête tout, là c'est compliqué. » (animateur technique clientèle)

En effet, selon la gravité ou l'urgence de la situation, il n'est pas rare que de multiples interlocuteurs se succèdent sur un laps de temps plus ou moins long dans le réseau d'acteurs qui composent le quotidien d'un manager. Il est ainsi possible de constater que les animateurs se trouvent fréquemment « noyés » sous les multiples pressions de leurs activités où l'un d'entre eux peut se voir obligé de traiter simultanément les réclamations d'un agent, tandis qu'un autre l'appelle sur son téléphone portable pour régler un problème, alors qu'au même moment son téléphone fixe sonne et qu'une file d'agents commence à se former devant son bureau. Il s'agit d'ailleurs d'une situation dont les agents semblent être conscients :

« Généralement, quand on rentre tous le soir, ils [les managers de proximité] sont comme des puces, ils s'excitent. Non, les mecs, ils bougent, quoi. Et ils essayent de répondre à toutes nos questions : « tiens, t'as eu ça, t'as fait des photos, fais ci... » C'est vrai, faut dire ce qui est. Je pense que leur métier... c'est pas facile... » (technicien intervention polyvalent)

Face à ces situations, où les managers de proximité doivent développer des talents relevant parfois du « don d'ubiquité », ces derniers affichent une forte résignation tant celles-ci sont

fréquentes et inhérentes à leur fonction. En effet, ces managers tendent à minimiser leurs difficultés quotidiennes et à banaliser la question de leur stress au travail :

« On a souvent un regard qui est très porté sur le technicien et on peut l'être un peu moins pour nous. Je pense que sur le management on est beaucoup moins regardant parce qu'on part du principe qu'on est sur des niveaux où l'acceptabilité est beaucoup plus large. On a un statut qui fait qu'on encaisse un peu plus et du coup ça fait partie de notre métier, on est là pour ça. On est beaucoup plus exigeant sur nos postures. »
(animateur raccordement)

Tous les encadrants que nous avons pu rencontrer affichaient la volonté de se montrer disponible, quitte à faire passer la résolution des problèmes de leurs agents avant les leurs, ce qui se traduisait notamment par le fait de laisser la porte de leur bureau grande ouverte en permanence (lorsqu'ils en avaient une) telle une invitation au dialogue et à l'échange, mais également afin de conserver un œil et une oreille sur l'environnement qui les entoure, d'être en capacité d'apprécier l'avancement de l'activité et les difficultés rencontrées pour pouvoir traiter les difficultés en temps réel de façon à ce que les agents ne se retrouvent pas bloqués dans la réalisation de l'activité. Ici, tout l'enjeu consiste à se montrer disponible pour les agents encadrés, mais aussi de rester attentif aux différents événements qui se déroulent dans la journée. Ce principe de fonctionnement a pour conséquence logique un nombre élevé d'interactions au quotidien, mais également d'interruptions récurrentes. La fonction d'encadrant de proximité apparaît ainsi comme conditionnée par sa charge de travail, la disponibilité face aux multiples sollicitations constituant l'essence même du travail où aucune mission « globale », nécessitant un temps de travail continue et initialement planifié, ne peut être réalisée sans être continuellement interrompue par ce que l'on pourrait qualifier de « micro-activités ». Ce travail étant principalement soumis à des contraintes temporelles, une qualité indispensable pour y faire face semble être la capacité à savoir gérer son temps : savoir estimer une charge de travail, être attentif aux obligations du moment, gérer les priorités et les attentes de chacun...

Instigateur des contacts verbaux	Animateur	Chef de pôle
Soi-même	37,59% Min : 12% ; Max : 54%	59,62% Min : 48% ; Max : 82%
Animateur	12,53%	14,29%
Technicien / Conseillers Clientèle	34,89%	10,10%
Chef de pôle	6,09%	3,43%
Chef d'agence	0,47%	3,24%

Or, l'une des différences majeures observée entre les fonctions d'animateur et de chef de pôle repose sur un critère d'« instigateur de l'interaction ». En effet, si l'on compare les positions de ces encadrants, on constate que le chef de pôle est l'instigateur de ses discussions à 59% du temps, tandis que l'animateur n'est de son côté à l'origine des siennes qu'à environ 37% du

temps. Ici, ce dernier apparaît bien moins « libre de se soustraire » de l'activité réelle tant les proportions d'instigation des interactions semblent réduites pour ce profil (entre 12 et 54% toutes interactions confondues), contrairement au premier qui donne l'impression d'être davantage « maître » des échanges de ses journées (entre 47 et 82% toutes interactions confondues). Autrement dit, si l'animateur joue le rôle de « centre nerveux », où toutes les informations lui « tombent dessus » qu'il le veuille ou non, le chef de pôle fait montre d'un profil davantage en quête d'informations dans sa participation à l'activité.

« C'est beaucoup trop de paperasse, des sollicitations qui viennent de partout, des objectifs multiples. Ici, si tu prends pas du recul tu pars le soir il est 22h et t'auras pas fini ta journée. Puis tu dors pas la nuit parce que tu penses à tout ce que t'as pas fait, à tout ce qui va te tomber dessus. C'est un passage ingrat, mais c'est tout, c'est comme ça. » (animateur exploitation)

Dans ce contexte, la fragmentation de l'activité est décrite comme un mal-être lorsque celle-ci est principalement subie, autrement dit, lorsque le manager n'est que rarement l'instigateur des interactions qui animent sa journée, tandis que la fragmentation semble poser moins de difficultés dès lors que le rythme de changement d'activité est davantage choisi, c'est-à-dire lorsque le manager est à l'origine des échanges qu'il réalise au cours de sa journée. Les propos ci-dessous évoquent ainsi la nécessaire priorisation qui doit être réalisée face une activité foisonnante :

« Quand je suis arrivé à la BO, on m'a présenté mes missions : les assurances, les véhicules, les PPR, BP et également le suivi de la règle des 12 heures aussi, ça c'est mes missions. Et finalement, j'ai pu commencer à m'attaquer à ces missions seulement depuis quelques semaines, depuis, allez on va dire un mois ou deux, et finalement c'est vraiment l'opérationnel qui occupe la plupart du temps, les petits boulots, les... c'est ce qui prend vraiment le plus de temps et finalement, les autres missions qui me sont confiées, que moi je trouvais intéressantes, et bien je les fais quand j'ai un peu plus de temps, quand la base tourne bien, quand les équipes tournent. Surtout que les agents sont très exigeants sur le niveau de réactivité... ils voient un peu midi à leur porte... donc quand il y a un problème, il faut le régler rapidement, et puis moi c'est un de mes objectifs à titre personnel, c'est aussi d'être crédible sur la réactivité. Et voilà, je veux d'abord être à leur service entre guillemets pour que la base tourne, donc l'important pour l'instant c'est l'opérationnel, et les autres missions, je m'y attèle mais dans un second temps, un peu plus le soir une fois qu'ils sont partis. » (animateur exploitation)

Bien qu'indiquant occuper un poste « très intéressant » et malgré « une grande implication », les managers de proximité évoquent fréquemment le sentiment de manquer de temps dans la réalisation de leur activité. En effet, ce qui apparaît être le plus impactant pour ces managers, c'est la discontinuité de leur travail, les interruptions multiples et répétitives de leurs activités, l'immédiateté et l'urgence dans lesquelles s'ancre le traitement des tâches qui surviennent au fil de l'eau, restreignant les possibilités de planification dans la gestion de l'activité quotidienne du travail et générant de fait une forme de tension organisationnelle liée à l'état d'incertitude dans lequel évoluent ces managers.

« C'est intéressant parce qu'on est dans une position où il faut réagir dans des délais assez courts, organiser les équipes, changer au dernier moment, c'est une partie intéressante du boulot... les aléas, tout ça... bon quand y en a trop c'est un peu fatigant mais quand y a juste ce qui faut c'est bien [rires]. Malheureusement, c'est rarement comme on veut, soit c'est calme plat, soit on est dans la merde. » (animateur exploitation)

Ils décrivent ainsi leur quotidien comme « envahis par l'administratif », « trop pollué par la gestion de moyens » (notamment en termes de gestion du parc véhicules, gestion de l'immobilier, suivi des formations, commandes de fournitures, nouveaux projets...), par la multiplicité de tâches et de « demandes qui tombent de tous côtés sans concertation », pour lesquelles les managers ne se sentent « pas forcément préparés ». Par conséquent, une partie des mécontentements des managers de proximité dans la réalisation de leur activité repose sur le fait, de façon répétitive, de ne pas être en mesure d'achever ce qui a été débuté, de réaliser une tâche tout en réfléchissant à une autre, ou de devoir en démarrer une en sachant pertinemment qu'il sera impossible de l'accomplir tel qu'il le faudrait. Coupure, interruption, discontinuité... autant de mots caractéristiques d'un phénomène grandissant affectant les acteurs de l'organisation (et plus particulièrement cette catégorie) à savoir « l'empêchement » d'un travail⁵⁴ considéré par cet encadrant comme « corvéable à merci » :

« Mon rôle... la liste des objectifs est longue et très copieuse. [...] Je l'ai jamais lu la fiche de poste... euh... je pense qu'elle se résume à quelques mots : « corvéable à merci » parce que t'es à un poste où tout te tombe dessus, t'es le dernier rempart, comment dire... t'interviens avec les gens sur le terrain donc tout passe par nous quasiment et puis t'es en interface avec beaucoup de services. » (animateur exploitation)

Toutefois, si les interruptions constituent la norme et la réactivité et la disponibilité des qualités essentielles pour assumer la fonction d'encadrant de proximité, il est possible de distinguer deux catégories d'interruption aux yeux des managers : une « légitime » en cohérence avec la fonction et faisant partie de leur travail, et une autre « illégitime » perçue comme des interruptions perturbantes.

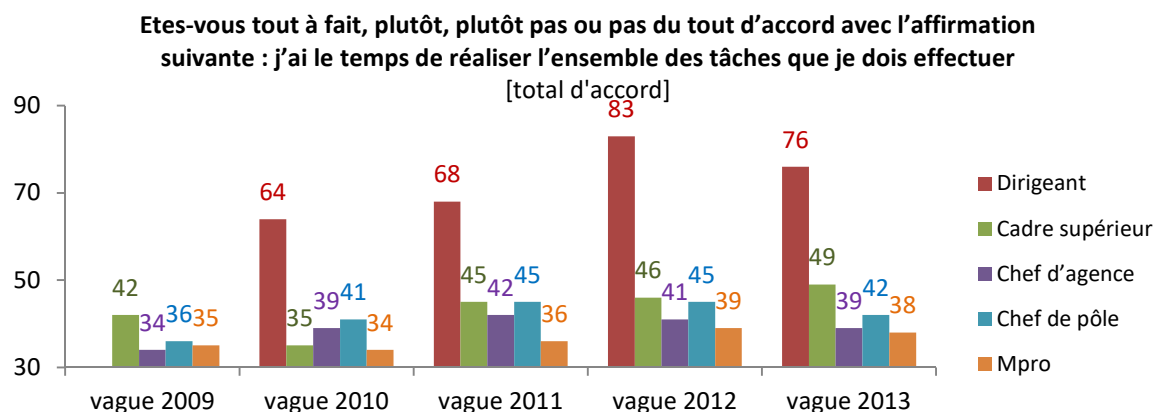
« Mon métier c'est d'être en soutien que soit au niveau des techniciens ou des responsables techniques [ie. animateurs], ça va être aussi de... j'aime pas le mot gérer mais... la vie de l'agence, dès qu'il y a un problème, que ce soit un technicien qui a un problème avec son véhicule, que ce soit un problème sur des interventions, c'est de permettre que l'agence fonctionne correctement. Et quand je dis soutien c'est déjà le minimum d'un manager c'est le soutien au niveau des techniciens et des responsables techniques, et puis derrière d'autres demandes faites par ma chef d'agence ou l'adjoint du chef d'agence. » (responsable d'équipe technique clientèle)

Les managers conçoivent les interruptions de leurs collaborateurs comme un phénomène intrinsèque à la position encadrante, facilitant la réactivité et la gestion des aléas, et

⁵⁴ « Être contraint de mal faire son travail, de le bâcler, ou de tricher est une source majeure et extrêmement fréquente de souffrance dans le travail, que l'on retrouve aussi bien dans l'industrie que dans les services ou dans les administrations » (Dejours, 1998, p. 37)

permettant d'assurer au mieux la réalisation de l'activité. En revanche, les sollicitations incessantes, cumulatives et souvent contradictoires émanant d'autres services (à travers le téléphone, les e-mails...) et sortant du cadre de l'activité, sont perçues comme un empêchement illégitime en ce qu'elles perturbent non seulement le travail des managers, mais aussi la gestion et la continuité de l'activité dans son ensemble. Ainsi, contrairement aux interruptions des équipes, souvent perçues comme légitimes car faisant « *partie du job* », les interruptions distantes et désincarnées sont considérées comme incohérentes vis-à-vis de la fonction occupée, dans la mesure où elles viennent non seulement parasiter la gestion des missions dites « *de fonds* » ou de « *plus long terme* », mais complexifient également fortement le travail d'organisation du travail du manager, générant ainsi le sentiment pour ces derniers d'être constamment « *à la bourre* ».

Si les encadrants s'évertuent à mettre en place des astuces et tactiques de travail visant à réduire leur charge de travail, ou à accroître leur efficacité de réalisation, la particularité du travail réside dans le fait qu'il ne connaît jamais véritablement de fin et est toujours à recommencer. Dès lors, rares sont les managers qui estiment être « à jour » dans leur activité, les enquêtes sociales internes expriment ainsi l'inquiétude des managers concernant leur capacité à réaliser l'ensemble de leurs tâches :



55

Ces multiples sollicitations débouchant sur des tâches chronophages tendraient ainsi à leur faire « *traiter le cœur de métier de façon plus légère* ». Les managers affirment ainsi travailler de plus en plus souvent en prestation pour les autres services, et déplorent une situation qui les rendrait moins disponibles pour leurs équipes et leurs priorités (notamment en termes de sécurité), et viendrait perturber le bon fonctionnement de l'activité (notamment en termes de gestion de la planification).

⁵⁵ **Socioscope 2009-2013** : enquête auprès des cadres et managers d'ERDF, échantillon redressé pour redonner son poids réel dans les effectifs. Les résultats présentés rassemblaient 5507 répondants en 2009 (73% de taux de participation) ; 5369 répondants en 2010 (67%) ; 5633 répondants en 2011 (69%) ; 4999 répondants en 2012 (71%) ; et 4975 répondants en 2013 (71%).

Exemple caractéristique du phénomène de fragmentation : la réalisation des entretiens

La quasi-totalité des entretiens que nous avons pu mener avec des encadrants de proximité ont été marqués par des interruptions liées à des sollicitations diverses, par exemple :

Lors d'un entretien d'1h30, nous avons compté 12 appels à destination de notre interlocuteur (5 sur le téléphone portable et 7 sur le fixe) auxquels ce dernier a tenté de se retenir à la fois de répondre mais aussi de se lever pour aller voir qui appelait... mais, au 8^{ème} appel, il finit par craquer ;

Lors d'un autre entretien d'1h00, nous avons comptabilisé pas moins de 13 interruptions : 4 appels sur le fixe, 2 appels sur le portable, 4 techniciens sont entrés à différents moments, puis un manager, et deux autres collègues ;

Un des animateurs que nous avons rencontré s'est étonné de ne recevoir aucun appel durant notre entretien et est allé jusqu'à « s'excuser » de cette absence d'appel, arguant que nous penserions qu'il mentait lorsqu'il disait être fréquemment « dérangé » ou interrompu dans son activité par diverses sollicitations.

Au cours d'un entretien, un technicien a frappé à la porte pour solliciter l'aide de l'animateur avec qui nous discutons, qui s'est empressé de s'exécuter. L'animateur a alors quitté la salle d'entretien et a laissé son téléphone portable sur la table. 30 secondes après son départ, alors que nous attendions son retour, son téléphone s'est mis à sonner. L'animateur, qui était dans le couloir avec le technicien, est alors arrivé en courant pour répondre à cet appel et est reparti dans son bureau. Après quelques minutes, il est revenu dans la salle pour poursuivre l'entretien.

Nous nous faisons interrompre à plusieurs reprises durant l'entretien par le téléphone ou des personnes qui pénètrent dans le bureau dont la porte est fermée : « ça illustre bien ce que je disais, on est en train de faire quelque chose et y a toujours des impondérables qui surviennent. Tu vois, en si peu de temps [l'entretien a démarré depuis 15 minutes], y a déjà trois personnes qui sont rentrées [et il a répondu à un coup de téléphone]. Ça reflète bien... et pourtant on a fermé la porte. Parce que, quand la porte est ouverte, c'est le moulin [rires]. Mais c'est vrai qu'on est sollicité pour n'importe quoi et moi ça me perturbe parce qu'après je suis obligé de repartir... quand on fait quelque chose, on est concentré sur notre travail et tac ! Mais après, le temps de se remettre dedans... Mais à notre niveau, il faut qu'on sache faire 5 choses à la fois. Si on sait pas faire 5 choses à la fois, c'est même pas la peine. Là, avant que tu arrives j'étais en train de faire quelque chose et là, tout en parlant [avec moi], je vais faire deux-trois bricoles. Il faut arriver à faire plusieurs choses à la fois... ouais... il faut arriver à faire plusieurs choses à la fois sinon on n'a pas assez de nos 10h de... oooooohhhh... de nos 7 heures 0,78 par jour [rires]... officiellement. » (responsable d'équipe technique clientèle)

Toutefois, malgré la densité et l'intensité de leurs activités, nous avons été (très agréablement) surpris de la facilité avec laquelle nous avons pu obtenir des entretiens avec ces managers, qui acceptaient de consacrer – de donner – une heure ou plus de leur temps pour notre recherche : « c'est des choses qui se rajoutent. Et du coup je fais un peu l'autruche, je réponds pas... t'as de la chance que j'ai répondu à ta demande [rires]. » (animateur). L'un d'eux a même été surpris d'être remercié pour sa participation lors de notre premier échange téléphonique : « d'habitude on vous dit non ? ». Ces managers semblaient à la fois heureux de pouvoir parler de leur activité, de la mettre en lumière, mais surtout que quelqu'un s'y intéresse, tente de comprendre la réalité de leur travail, et semblaient y voir une forme de reconnaissance. Les journées d'observation se concluaient d'ailleurs régulièrement par un « merci de t'intéresser à nous ».

1.2. Une activité d'interface au carrefour de multiples interactions dyadiques

Si l'ensemble des recherches du courant du « *Content Managerial Work* » s'accordent sur le caractère « fragmenté » du travail du manager, le second constat unanime porte sur « *la préférence très nette des managers pour les moyens de communication verbaux* » (Mintzberg, 1973, p. 60). En effet, quelle que soit la strate managériale occupée, le secteur ou la taille de l'organisation étudiée, ou l'époque dans laquelle s'inscrit la recherche, tous les travaux menés dans ce courant affichent un temps consacré au contact verbal situé entre 40% et 90% du temps de travail total.

Notre étude confirme cette tendance dans la mesure où nos chefs de pôle et animateurs consacraient respectivement en moyenne 65% et 57% de leur journée à des activités dialogiques (ie. réunions prévues ou imprévues, échange téléphonique, discussion dyadique). L'encadrement constitue une catégorie professionnelle dont la parole est non seulement permise, mais également encouragée, celle-ci représentant une activité fondamentale de son travail. En effet, le poids du langage est tel que le travail de manager peut souvent se résumer à « encadrer, c'est parler ». En tant que « *porte-parole légitime* »⁵⁶ de la stratégie et de la politique de l'entreprise définit par la direction – qu'il est tenu de présenter, d'expliquer, et de défendre –, un encadrant passe ainsi l'essentiel de son temps à communiquer, à discuter, à donner des directives, davantage à l'oral qu'à l'écrit, que ce soit dans son bureau ou ceux des autres, en réunion, dans les couloirs, à la machine à café... chaque moment apparaît propice à la prise de parole.

Proportion du temps de contact verbal par thématique :	Animateur	Chef de pôle
Résolution de problème : organisation et planification du travail, sollicitation pour action et problème à résoudre	28.30%	21.23%
Transmission d'information : échange et demande d'information, information descendante, montante	40.89%	39.13%
Absorption de choc : avertissement sur une situation compliquée et comportement d'un collègue	5.48%	3.58%
Allocation de ressources : briefing, débriefing, problématiques RH et gestion du matériel	21.08%	33.27%
Souci de la personne : discussion informelle	4.24%	2.79%

Nos observations nous apprennent également que, quel que soit le métier observé dans l'organisation (réseau exploitation, technique clientèle, plateforme téléphonique) et la position hiérarchique occupée (animateur ou chef de pôle), les thématiques de discussion demeurent sensiblement identiques. En effet, le temps consacré à la transmission de l'information

⁵⁶ Nous reprenons ici le terme employé dans les travaux de Bourdieu (2001) pour souligner le fait que l'encadrant ne parle pas en son nom propre mais en celui de son employeur.

constitue la principale composante de l'objet de la discussion. Les managers de notre étude passaient également une proportion importante de leur temps de discussion sur des sujets d'organisation du travail, de résolution de problèmes, d'allocation de ressources, et de planification de l'activité. Les encadrants parlent ainsi pour régler des situations de travail auxquelles ils sont confrontés, pour interpréter ou transmettre des informations relatives à telle direction ou décision, ou encore persuader un subordonné à agir dans tel ou tel sens... Et non content de s'exprimer, le travail du manager consiste également à écouter :

« C'est un métier où il faut être à l'écoute. A l'écoute de nos managers, des techniciens... c'est un métier où... si par exemple je suis devant l'ordinateur, que je suis en train de lire quelque chose, et puis y a quelqu'un qui vient me voir et que je lui dis : « oui, oui je t'écoute [il le dit en fixant son ordinateur et en faisant semblant de continuer à lire] », et bah là, on n'est pas à l'écoute. Faut vraiment savoir et s'arrêter et puis [il sort la tête de son ordinateur et fait faire un quart de tour à sa chaise] : « ouais je t'écoute ». Mais c'est vrai que c'est perturbateur. On est perturbé. [...] Et la porte est toujours ouverte. Donc on est l'écoute, on entend tout ce qui se passe, et donc, automatiquement, c'est encore plus perturbant. » (Responsable d'équipe Technique Clientèle)

Dans ce cadre, plutôt que d'agir en tant qu'expert de l'activité qu'ils encadrent, les managers de proximité ont la responsabilité de toute une gamme de domaines, tels que la gestion des équipes (sécurité, animation, planning, formation, ambiance, performance...), la gestion de la relation client (en termes de satisfaction), la gestion des demandes des autres services, la gestion des résultats et des objectifs... Leurs pratiques quotidiennes sont donc axées sur le bon fonctionnement de l'organisation, avec la prise en compte d'un ensemble diversifié d'acteurs aux intérêts divergents (les équipes, le client, les différents services, la direction...). C'est pourquoi les compétences (ou les qualités) relationnelles et communicationnelles sont considérées comme l'essence même du management de proximité chez ERDF, à tel point qu'elles occultent parfois l'expertise technique. Cette situation a pour conséquence logique un nombre élevé d'interactions avec leurs collègues, associé à un flot d'informations extrêmement dense à gérer et marqué par son immédiateté. En effet, qu'il s'agisse des directives de l'encadrement supérieur, des demandes des agents, des réclamations des clients... nombreuses sont les occasions qui exigent de l'encadrement une attention de tous les instants.

Mais si les managers se plaignent de passer leur temps « à jouer les pompiers », force est de constater qu'ils ne mettent aucune limite à ces demandes diverses qui émanent de leur équipe, leur hiérarchie ou des clients. Au contraire, ils cherchent par tous les moyens d'y répondre, quitte à « se sacrifier », ne répondant jamais « non », prenant en charge tout ce qui leur parvient. Dès lors, une grande part du travail des managers est consacrée à une dimension sociale, formelle et informelle, prenant le temps d'écouter de manière individuelle les

différents ou les difficultés professionnelles des agents qu'ils encadrent, qui peuvent porter sur des domaines variés tels que les relations avec les collègues, les formations, la carrière..., et qui peuvent également dépasser le strict cadre du travail pour englober des dimensions plus personnelles, assumant des tensions sociales importées dans le travail (les enfants, le conjoint, les difficultés familiales, financières ou médicales...), quitte à mettre entre parenthèse leur activité professionnelle. C'est dans ce cadre que le manager de proximité s'implique régulièrement dans des aspects importants de la vie privée des agents – d'autant plus lorsque ces tensions personnelles menacent l'organisation et les relations de travail –, expliquant assumer ainsi, comme le dit cet encadrant, un rôle de « papa, maman, assistante sociale » :

« Un rôle de fusible, un rôle de pompier, on est là aussi pour essayer de calmer quelques situations et des moments qui sont relativement délicats. Donc on peut être papa, maman, assistante sociale, assistante maternelle... ça fait rigoler mais c'est le cas. Faut s'avoir s'adapter et c'est vrai que c'est quelque chose qu'il faut réussir à faire. [...] Après, nous on est là jusqu'à un certain point. A un moment donné, quand on voit que ça va trop loin, on passe la main. On a des services qui sont là pour ça, on a un service psychologique, on a un service juridique, on a pas mal de services qui travaillent pour nous... mais on doit être là pour les conseiller au mieux. » (animateur sénior technique clientèle)

La dimension humaine et sociale est donc très présente dans le travail des managers de proximité. En effet, la valeur et l'efficacité des compromis et des ajustements qu'ils réalisent dépend énormément de la qualité des relations personnelles qu'ils cultivent quotidiennement avec leurs équipes en amont et en aval des procédures de travail. Cette dimension contribue ainsi à créer une bonne ambiance afin de motiver les agents en préservant la satisfaction des équipes et en tentant de répondre aux besoins de tous, en fonction des souhaits ou des difficultés personnelles de chacun. A travers ce rôle qu'ils qualifient parfois d'« *assistante sociale* », les managers de proximité contribuent à préserver la « cohésion » sociale au travail, une forme de solidarité au sein du groupe, liée à toutes les relations interpersonnelles qui sont créées et partagées durant et à travers le travail du fait de l'appartenance à un même groupe. Leur proximité, à la fois hiérarchique, géographique et relationnelle, semble ainsi leur accorder une certaine légitimité et crédibilité en ce qui concerne leur faculté à résoudre les difficultés quotidiennes des agents. Toutefois, le fait d'assumer ce rôle « social » tend parfois à les éloigner du cœur du métier pour se rapprocher de difficultés plus personnelles. Le risque pour les encadrants de proximité, qui se soucient beaucoup du bien-être de leurs équipes, est alors d'être perçu comme agissant principalement sur des relations individuelles au sein du groupe, tant la gestion des relations sociales au quotidien prend le pas sur la dimension la plus « technique » de leur activité, renforçant alors leur éloignement du « métier » en tant que tel.

Proportion du temps en contacts verbaux avec :	Animateur	Chef de pôle
Techniciens / Conseillers Clientèle	42,61%	17,82%
Animateurs	19,89%	33,95%
Chef de pôle	14,75%	7,80%
Chef d'agence	3,57%	14,36%
Direction	0,03%	9,68%
Assistant	0,40%	1,73%
Magasinier	0,31%	0,57%
Hypervision / GPIL / CPC	5,23%	0,09%
Autres services	5,93%	6,59%
Fournisseurs et prestataires	2,39%	1,17%
Client	2,76%	0,03%
Expert	1,53%	0,22%
Autres	0,58%	6,00%

On constate donc que non seulement les managers passent du temps à discuter du travail, mais qu'ils le font principalement avec leur collectif rapproché la grande majorité du temps, c'est-à-dire le triptyque « agent opérationnel – animateur – chef de pôle » : à 77% du temps d'interaction total pour l'animateur et 59% pour le chef de pôle. Le chef de pôle passe ainsi environ un tiers de son temps de discussion avec ses subordonnés directs (ie. les animateurs) et plus de 17% est consacré aux agents opérationnels. De son côté, l'animateur occupe plus de 40% de son temps de discussion avec les agents, près de 20% avec ses pairs animateurs, et près de 15% du temps avec son supérieur direct. Concernant le temps d'échange avec la hiérarchie, l'animateur et le chef de pôle échangent de manière importante avec leurs supérieurs directs respectifs (près de 15% dans les deux cas). Si le chef de pôle passe près de 10% de son temps d'interaction total avec la direction, ce n'est pas le cas de l'animateur qui échange moins de 4% du temps avec le chef d'agence et de façon quasi-inexistante avec la direction. Et concernant le temps d'échange avec les autres acteurs de l'organisation, si l'animateur dédie près de 7,5% de son temps de discussion aux autres services et à l'expertise, plus de 5% aux cellules de pilotage de l'activité, et plus de 5% aux prestataires et clients (soit plus de 17% de son temps cumulé d'interaction) ; le chef de pôle, de son côté, est mobilisé à hauteur de 7% de son temps de discussion par les autres services et l'expertise, de façon quasi-inexistante en ce qui concerne les cellules de pilotage, et à un peu plus d'1% pour les prestataires et clients (soit environ 8% de son temps cumulé d'interaction). Partant, les animateurs, de par leur proximité avec les parties prenantes externes au groupe, tendent à favoriser l'alignement du collectif à son environnement externe. Ainsi, non seulement le manager de proximité peut faciliter la « *régulation verticale* » entre les « *règles de contrôle* » et les « *règles autonomes* » de l'organisation, mais il contribue également à la régulation qui prend en compte le client, les prestataires et les autres services, prenant ainsi en charge une forme de « *régulation réticulaire* ».

Par ailleurs, tel que l'expriment ces encadrants, il existe bien souvent une indispensable forme de solidarité et un principe d'assistance mutuelle entre les encadrants de proximité d'un même groupe :

« Dans notre métier, c'est vrai qu'on va un peu trop vite parfois mais on est obligé. Quand par exemple y a un accident, automatiquement, faut essayer de réagir le plus vite possible. Pourquoi ? Parce qu'on a des gars qui sont sur le terrain, on a des personnes qui font face à des risques électriques et des risques gaz, et donc il faut impérativement réagir assez rapidement. Donc faut pas se planter. Alors des fois on va se dire mutuellement [avec son homologue] : « fais attention, fais ci, fais ça ». Parce qu'il faut pas qu'on oublie certaines choses. Dans ce genre de cas, c'est bien d'être à deux pour éviter les conneries, enfin de faire « mal ». [...] Et heureusement qu'on se parle bien parce que je me verrais pas faire le même métier avec quelqu'un avec qui je peux pas parler. Si on n'arrive pas à se parler entre nous, c'est même pas la peine, on n'arrivera jamais à parler aux autres. » (responsable d'équipe technique clientèle)

« Quand on a une journée normale et bah des fois... naturellement on va aider notre collègue qu'est de journée [ie. contremaître de jour] parce qu'on sait que quand c'est à notre tour... ça peut être très dur... donc naturellement on vient faire plein d'opérations annexes : appeler des prestataires, soulager le collègue, ou faire de la paperasse. Et donc quand on soulage un collègue et bah c'est toujours ça de moins à faire pour lui. Donc spontanément, quand on sait que c'est des journées chargées, on va soutenir notre collègue. Il faut de l'entraide entre les Mpro. S'il n'y a pas d'entraide, de lien entre Mpro, c'est cuit. » (contremaître, animateur exploitation)

Cette solidarité très active semble liée au fait de devoir affronter ensemble et quotidiennement les mêmes contraintes, et se traduit par des échanges réguliers au cours de la journée. Une partie de ces échanges consiste à apporter des conseils, des documents, ou des informations techniques à un manager confronté à une mission nouvelle ou perçue comme difficile. Les encadrants partagent également des renseignements sur la manière d'utiliser un outil de gestion, d'organiser les formations des agents, ou encore de réaliser un entretien d'appréciation avec un agent au profil délicat.

Nombre de participants aux interactions du manager	Animateur	Chef de pôle
Le manager et 1 personne	89,36%	85,86%
Le manager et 2 personnes	6,43%	7,20%
Le manager et 3 personnes	2,52%	2,06%
Le manager et 4 personnes ou plus	1,69%	4,88%

Enfin, un constat unanime demeure dans l'analyse du modèle discursif de nos managers, l'importance de sa dimension dyadique (ie. limitée à deux personnes). En effet, quel que soit le métier observé dans l'organisation et la position hiérarchique occupée, les managers de notre étude s'accordent sur la préférence très nette pour les discussions opérées en face-à-face, un interlocuteur à la fois : 25% du temps de travail total du chef de pôle et plus de 32% de celui de l'animateur étaient dédiés à la discussion dyadique en face-à-face, et 86% de l'ensemble des interactions des chefs de pôle et 89% de celles des animateurs se déroulaient sous cette forme. On retrouve dans cette forme discursive une pratique (consciente ou non)

Taylorienne de l'encadrement consistant à s'adresser à chaque personne séparément plutôt qu'à un groupe, à individualiser les rapports sociaux du quotidien.

« La plupart du temps c'est furtif, c'est du rapide. Et les discussions tendues ne seront pas en équipe, sauf si j'ai vraiment un truc au sein de l'équipe. [...] y a pas énormément de réunions, c'est plus du ponctuel et : « tiens au fait, j'en profite pour... »... et tu discutes dix minutes, un quart d'heure pour parler d'un truc spécifique. » (animateur exploitation)

Tous les managers que nous avons pu suivre s'astreignent donc à multiplier les contacts avec les agents au cours de la journée, et plus particulièrement le matin en passant dire bonjour dans les bureaux, les couloirs, les salles de travail, lors de la distribution des tâches à réaliser pour chaque agent... Ces moments d'échanges servent notamment de « baromètre social », ils permettent de « ressentir » l'état du collectif de travail et « de prendre la température », de capter certaines remarques des agents sur leur activité, sur les problématiques qu'ils peuvent rencontrer, des inquiétudes qu'ils peuvent avoir, et pas seulement dans leur travail ...

« Essayer d'humaniser un petit peu parce que c'est une grosse base, 60 personnes ça fait beaucoup. Donc j'essaie de me forcer à le faire, c'est d'essayer de passer un peu de temps avec tout le monde et « comment ça va ? » et machin et serrer des pinces. C'est essayer d'être accessible et c'est ça qui fait aussi que c'est difficile de se concentrer sur une tâche. » (chef de pôle exploitation)

Cette activité sociale, qualifiée d'« épouvantail » par ce manager, implique de se « montrer » sans véritable raison, mais, pendant ce temps, il n'est pas possible de réaliser une autre activité. Cet effort d'« affichage » au sein des équipes apparaît parfois aux yeux des managers comme une perte de temps dans la mesure où il ne semble apporter aucune « valeur ajoutée » pour l'activité, bien que ces derniers soient conscients que son intérêt majeur est justement de résider dans cette seule présence face aux agents, par la préservation des relations de travail, pour éviter que ces derniers ne développent un sentiment d'abandon. Les managers arpentent donc à plusieurs reprises les couloirs de leur service au gré de la journée afin de s'assurer d'avoir salué tout le monde et d'être vu en train de circuler dans le site, d'afficher une présence.

Les managers doivent assumer – sous réserve d'en avoir le temps – la fonction d'interface de régulation liée aux inévitables dysfonctionnements organisationnels concernant les conditions de et du travail, de la planification, et des rapports exigences-ressources et sécurité-temps... Ils passent donc une grande partie de leur journée à discuter, à discuter du travail, et à discuter du travail avec leurs collaborateurs directs... On constate toutefois que cette discussion sur le travail se déroule principalement (pour ne pas dire exclusivement) de façon dyadique et n'a que très rarement lieu de manière collective. En effet, les échanges collectifs observés (1) portaient rarement sur le travail, (2) se déroulaient rarement entre managers et techniciens, (3)

étaient le plus souvent limités à un échange entre 3 ou 4 personnes, (4) étaient tous non-structurés et non-préparés car relatif à l'activité immédiate du travail. On observe ainsi dans le quotidien du manager une absence quasi-totale de discussion collective sur le travail permettant à l'équipe et à l'encadrant de penser et réaliser un travail « *d'organisation du travail* ». En effet, dans les sites au sein desquels nous avons pu réaliser des observations, les régulations et les arbitrages, loin d'être construits de façon collective (entre l'encadrement et les équipes), se font en direct et de manière principalement dyadique. Souvent, lorsqu'une à deux personnes sollicitent le manager dans ces brefs moments de régulation, c'est la logique de la décision cohérente qui l'emporte sur toutes les autres. En effet, si l'encadrant est supposé parler au nom de l'entreprise, il doit également composer avec sa propre représentation de l'activité et les orientations⁵⁷ des parties prenantes avec lesquelles il opère. Son activité dialogique relève ainsi d'un savant bricolage visant à « ménager la chèvre et le chou » entre différentes orientations potentiellement dissonantes, nécessaire à la réalisation de l'activité, et qui expliquent la tendance des managers à favoriser la relation dyadique au détriment d'une discussion collective qui l'exposerait davantage.

Manager induit d'assumer des positions différentes en fonction des situations afin de « tenir » sa place et son rôle. Il faut constamment construire des cadres d'échange autorisant le dialogue et l'action avec un individu particulier dans une situation singulière. A travers ces multiples discussions, l'encadrant à l'occasion d'opérer une interprétation des situations de travail afin de déterminer la marche à suivre, il réalise ainsi un travail de « *sensemaking* »⁵⁸, qui consiste à construire un « sens social » à partir d'une série d'événements incohérents et désordonnés en s'appuyant sur des connaissances pratiques, c'est-à-dire sur le non-dit et la structure invisible d'une situation acquise à travers le temps. Tout l'enjeu du travail d'encadrement réside alors dans la capacité à construire ou trouver des « orientations » communes entre encadrant et encadré, qui reposent sur des idées existantes mais pas forcément exprimées, qui s'inventent « sur le tas » face à une problématique immédiate, et qui ne s'institutionnalisent qu'au fur et à mesure dans le collectif. Dès lors, de par sa nature, l'activité managériale relève de situations constamment ponctuées de compromis, d'opinions

⁵⁷ Nous reprenons ici le terme d'« orientation du travail » de Mispelblom Beyer (2006) qui fait référence à des « manières de travailler », des pratiques, et des styles s'appuyant sur un langage spécifique, au sein duquel cohabitent un « jargon de spécialiste », relatif au métier et à la technique, et un « parler ordinaire », composé d'allusions à des pratiques sociales plus larges et dépassant le seul cadre du travail. Ces orientations concernent l'ensemble de la ligne hiérarchique, affectant aussi bien le niveau local, méso ou global des organisations. Ceci constitue une explication partielle au fait que les prescriptions établies par la direction ne sont jamais intégralement appliquées, mais subissent des ajustements variés, sous la forme d'interprétation, d'adaptation ou encore de résistance.

⁵⁸ Qui correspond à « *un processus social de construction et de reconstruction du sens à travers lequel les managers comprennent, interprètent et créent le sens pour eux et pour les autres de l'évolution du contexte organisationnel et de ses environs* » (Rouleau and Balogun, 2011, p. 955).

contradictaires, d'ajustements mutuels, de gestion de conflits et de contournement de règles. Et c'est grâce à ce type d'échange que des complicités se créent, que le travail d'organisation se réalise et, qu'*in fine*, la qualité du travail est atteinte. Du reste, de petits arrangements sont concédés ici et là, « *sous le radar* », cherchant à s'inscrire dans une logique « donnant / donnant » entre collègues. Ainsi, si le sens social n'est pas nécessairement consensuel, les oppositions et contradictions susceptibles d'émerger n'en participent pas moins à la construction du collectif de travail. Comme l'exprime cet encadrant, les arrangements propres à l'activité s'opérant en dehors du « cadre formel », tout l'enjeu réside dans la capacité du manager à savoir les « exploiter » :

« C'est ce qu'ils [les agents] font le midi, les discussions elles sont quand même autour du boulot... le matin, le soir, les mecs quand ils se retrouvent, ils débriefent entre eux. Ils ne nous ont pas attendu pas pour le faire... et typiquement, une fois que la prise de travail est faite, moi je sais que j'ai pour habitude d'aller vers le magasin parce que c'est là où t'as un lieu d'échange parce que les gens récupèrent leur matériel... C'est dans ces coins-là – là où les techniciens sont après la prise de travail formelle – que tu peux arriver à exploiter le côté informel de leur prise de travail, là où y a encore des décisions qui se prennent, des chantiers qui sont discutés, et des solutions qui sont trouvées... » (animateur technique clientèle)

La réalisation d'un dialogue collectif sur les conditions d'organisation et de réalisation du travail requiert du temps disponible dans le cours même de l'activité, et plus particulièrement en cas d'aléa. A défaut d'une relative souplesse temporelle, chacun cherche à réaliser ce qui est demandé, attendu, prescrit, en transmettant « *la patate chaude* », c'est-à-dire en déportant au maximum ce qui peut l'être sur autrui. Or, depuis sa mise en place en 2009, le dispositif « *Excellence Opérationnelle et Démarche Performance* » (EODP) – une méthode dérivée des démarches Lean Six Sigma⁵⁹ – a conduit à supprimer peu à peu les temps jugés improductifs. EODP est ainsi supposé contribuer tant à l'amélioration de la performance – par une limitation des temps morts ou des déplacements inutiles – que du bien-être des agents (limitation des sources d'agacement pesant sur leur journée de travail). Au sein des métiers techniques – et dans une moindre mesure dans les métiers dits « *sédentaires* » – il est demandé de faire remonter toutes les difficultés rencontrées afin d'optimiser la réalisation des interventions, ce qui se traduit par la distribution de bon de travail aux agents en début de journée le matin, contenant une section « *briefe* » que le manager de proximité doit remplir et discuter avec l'agent, et une section « *débrie* » devant intégrer les remontées de l'agent et devant également faire l'objet d'un échange avec l'encadrant. Toutefois, EODP, système d'animation managériale supposé encourager le collectif, s'avère ainsi être un dispositif

⁵⁹ La démarche LEAN est une méthode appliquée au management (développée à partir de méthodes de gestion industrielle au Japon par Toyota) visant la recherche de la performance par l'amélioration continue, l'optimisation de l'activité et à moindre coût.

gestionnaire engendrant finalement davantage d'individualisation. Les temps collectifs se trouvent réduits au maximum, les agents étant incités à démarrer leurs activités au plus vite le matin, à consacrer le plus de temps possible à des tâches « *productives* », au détriment d'un temps de communication collectif informel et spontané. En effet, c'est auprès du manager de proximité et de façon dyadique que les agents sont désormais supposés échanger au quotidien, en amont lors de la préparation des interventions, et en aval suite à leur réalisation. Et, comme nous allons le voir dans les prochaines parties, les réunions institutionnalisées dans le cadre d'EODP se déroulent de façon discontinue et occasionnelle, le collectif de travail se voyant officiellement rassemblé lors de réunions mensuelles (ou plus éloignées encore), de courte durée, au cours desquelles la parole est davantage celle de l'encadrement que celle des équipes. Dans ce contexte, c'est le constat d'un effritement des collectifs de travail, des moments et lieux restreints par l'organisation qui s'opère ici.

Dans ces conditions, les occasions de faire vivre le collectif de travail se font rares, les véritables moments de régulation organisationnelle étant le plus souvent réduits à des temps courts, informels et clandestins. Pourtant, les discussions ayant lieu à ce moment-là sont loin d'être inutiles : elles permettent notamment aux agents d'échanger des informations précieuses pour le bon déroulement des journées (tant avec ses collègues qu'avec son manager) ; de partager, de transmettre et de confronter leurs « ficelles de métier » et d'apporter de l'aide à un collègue. Au cours de ces échanges, l'expérience terrain est mise au service de tous et participe à la construction de règles de métier, à la création d'un référentiel commun inscrits dans des histoires locales, la connaissance du territoire et des personnes qui l'habitent. Ces moments d'échanges peuvent aussi être le moyen d'exercer une forme de vigilance collective de l'état de chacun. En effet, des échanges collectifs spontanés sur le travail persistent dans certaines équipes, leur maintien bon gré mal gré attestant de toute leur nécessité. Des discussions informelles se déclenchent ainsi lors des pauses devant la machine à café ou le midi lors du déjeuner, et constituent des moments d'échange sur la manière de réaliser le travail, mis particulièrement en exergue lorsque cette discussion tourne autour des processus mis en œuvre par l'entreprise et ses impacts sur l'organisation de l'activité. Lors de ces moments, les débats sont vifs, mais la discussion n'étant ni préparée, ni structurée, ni animée (ni forcément collective), les propositions de solutions demeurent bien souvent inexistantes. Dans ce contexte, la logique de gestion et d'organisation de l'activité pour le management de proximité semble ainsi davantage fondée sur le fait de régler au fil de l'eau les problèmes qui surviennent en bout de chaîne (consistant à agir en « *pompier* », en réaction

face aux aléas de l'activité, en réponse aux pressions continues de l'environnement dans une répercussion en cascade) plutôt que de prévenir et traiter les causes initiales de ces problèmes (qui consisterait à agir directement sur les cause des dysfonctionnements afin de limiter ces derniers et d'éviter qu'ils ne se reproduisent) mais qui nécessiterait la mise en place d'espaces de discussion collectif sur le travail « *capitalisables* ». Par conséquent, face à l'optimisation de l'activité et au déficit de régulation managériale des réunions formelles, réduites à des temps de communication univoque et descendante, les véritables moments de régulation managériale se voient le plus souvent réduits à des temps courts, informels et clandestins.

2. La dimension objective du travail d'encadrement : la culture du chiffre et de la prescription

Dans cette section, nous verrons tout d'abord que la définition des objectifs nationaux d'ERDF est réalisée par un effet cumulatif lié à ses multiples parties prenantes (l'Etat, la CRE, EDF, RTE, GrDF et les autorités concédantes...), et sont ensuite déclinés en « cascade » tout au long de la chaîne hiérarchique. La pression des objectifs cumulatifs pèse sur les managers de proximité, en charge de la production d'une performance multiple, sans que cette superposition se prête à des arbitrages de direction, et conduisant à les écarteler entre des « injonctions paradoxales » multiples et récurrentes. Nous verrons ensuite en quoi la prépondérance des chiffres au sein de l'organisation contribue à l'éloignement des représentations portées par ceux qui pilotent le travail, de ceux qui l'accomplissent. Face à un syndrome macro-organisationnel de « quantophrénie », le travail se trouvant réduit aux chiffres, certains encadrants mettent en place des stratégies de contournements consistant à travestir la réalité, des « indicateurs pastèques », conduisant l'organisation à s'appuyer sur un management de la performance artificiellement affranchi de la réalité. Enfin, nous verrons que la particularité des missions de l'entreprise, et les objectifs de sécurité qui pèsent sur elle, est à l'origine de l'établissement d'une « culture de la sécurité » ayant tendance à évoluer vers une forme de « prescriptophrénie » venant saturer l'espace du travail. Ce phénomène conduit les agents à voir dans la prescription une forme de « parapluie » servant davantage à protéger leur propre hiérarchie qu'à garantir leur propre sécurité.

2.1. Une activité soumise à la gestion simultanée de performances multiples

L'environnement dans lequel évoluent les organisations est marqué par un état d'incertitude, de complexité et de changement continu, où la réussite de ces dernières dépend davantage de leur faculté, d'une part, à accroître le rythme de traduction des plans stratégiques en activités opérationnelles homogènes et rationnelles et, d'autre part, à améliorer l'habileté opérationnelle, c'est-à-dire la capacité à répondre efficacement à des événements de plus en plus inédits et imprévisibles. Mais comment y parvenir lorsque les dirigeants, les managers intermédiaires et de proximité, et les équipes ne partagent pas une représentation commune du déroulement de l'activité, des attendus et des moyens pour atteindre les objectifs ? Il ne s'agit pas de réfuter le fait que les différents acteurs de l'organisation puissent défendre des avis ou des intérêts divergents liés au rôle de chacun. Cependant, lorsque ces derniers deviennent par trop divergents, il en résulte une situation où la stratégie définit par la direction entre en opposition avec le sens que les personnes accordent à leur travail :

« Ce qui m'étonne, c'est que dans notre process on a un contrat, on fait des contrats d'agence, on a des contrats de groupe, et après, ça fait des objectifs, enfin des indicateurs, sur les agents, et... soit on donne du sens à chaque étape, et à ce moment-là, à la fin, on aura un vrai sens entre objectif et indicateur, soit on en donne pas et dans ce cas-là le système ne fonctionne pas. (...) Donc je pense que notre gros défaut il est là. Il est vraiment dans l'adéquation entre l'objectif et l'indicateur. On n'arrive pas à donner... on est perdu dans notre quotidien, à se dire : « bah finalement, il va bien comprendre » et puis des fois je me dis : « ils ne comprennent pas le sens qu'on veut donner aux indicateurs ». » (directeur raccordement)

L'organisation réelle du travail chez ERDF est le fruit d'un processus en cascade de reformulation et d'enrichissement progressif de la prescription où le travail réalisé par chaque niveau représente le travail prescrit du niveau inférieur, et relève d'une logique singulière susceptible d'entrer en conflit avec les autres. En effet, une grande partie des objectifs et des moyens de fonctionnement d'ERDF est déterminée lors des négociations avec la Commission de Régulation autour du TURPE, qui contraint ainsi les décisions prises au niveau du Conseil de surveillance de l'entreprise – réunissant des représentants d'EDF, de l'Etat, et des salariés – et qui deviennent alors des prescriptions pour le directoire et les dirigeants d'ERDF, notamment en ce qui concerne l'allocation du capital et des investissements ainsi que de l'affectation des ressources de fonctionnement. Les dirigeants de l'entreprise ont ainsi pour mission de satisfaire aux exigences des membres du directoire et du Conseil de surveillance en donnant une forme organisationnelle à leurs objectifs génériques, en commandant à des experts fonctionnels la mise en œuvre de leur déclinaison – sous forme de « politique qualité », de « plan d'économie », de « digitalisation », de « contrôle de gestion », de « politique de ressources humaines »... – qui se transformera alors en prescription et en contrôle pour les encadrants intermédiaires chargés de le traduire en cadre d'action pour les managers de proximité et les collectifs opérationnels.

« Les objectifs sont définis et présentés, mais discutés... non. On a bien un avis à donner, mais il n'est pas pris en compte. [...] Les objectifs qui nous sont assignés passent par le contrat d'agence. Alors, la question qui est discutée c'est pas s'ils sont atteignables ou pas, c'est comment on va faire pour pouvoir les atteindre ? Mais c'est vrai que c'est du directif. Après, notre tambouille, c'est comment on va faire ensemble pour y arriver ? » (animateur raccordement)

Comme dans beaucoup d'autres entreprises, l'organisation du travail chez ERDF s'articule autour de l'atteinte d'objectifs omniprésents. Mais depuis l'ouverture à la concurrence du marché de l'électricité, une difficulté majeure d'ERDF réside dans le fait qu'il se doit d'appliquer les directives de ses différents donneurs d'ordre (l'Etat, la CRE, EDF, RTE, GrDF, les fournisseurs et les autorités concédantes...) aux attentes potentiellement contradictoires. Cette subordination plurielle, qui a considérablement réduit les marges de manœuvre du distributeur, est ressentie par les managers et leurs équipes comme une contrainte avec laquelle ils doivent composer. La définition des objectifs nationaux est ainsi

réalisée par un effet cumulatif lié à ses multiples parties prenantes. Ils sont ensuite déclinés en « cascade » tout au long de la chaîne hiérarchique, franchissant toutes les strates, parcourant la structure pyramidale de l'organisation de part en part. Il s'agit là d'un cheminement qui ne semble pas toujours très clair pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise :

« On nous a pas expliqué à quoi ça correspond. Le problème, c'est que quand on demande à quelqu'un : « voilà, il faut faire ça ! » Déjà, un, il va faire du réactif, parce qu'il se dit : « si je le fais ou si je le fais pas, qu'est-ce que ça change ? » Alors que si tu lui dis : « tu fais ça parce que derrière ça engendre ça... Il faut savoir que les objectifs, tout ça, c'est des trucs qui remontent jusqu'à la CRE, et après la CRE, tout ça est analysé en fin de compte. La CRE, ils nous payent par le biais du TURPE. Donc en clair, ben, c'est la paie ». Mais tout ça, après, si c'est pas expliqué... En clair, pour dire à quelqu'un : « il faut faire comme ça, ou tu dois faire comme ça », il faut argumenter, et lui dire pourquoi. Et pourquoi c'est positif de faire comme ça. Et le problème, c'est que souvent, on dit de faire, mais on n'explique pas. » (animateur exploitation)

Les objectifs nationaux sont ainsi convertis en objectifs inter-régionaux ; puis les directions inter-régionales s'en emparent et en assignent à leurs directions régionales qui, à leur tour, les transposent à leurs agences, qui elles-mêmes en fixent aux bases opérationnelles, et ainsi de suite jusqu'aux agents opérationnels. Ainsi, chaque direction d'agence est soumise à un contrat annuel de résultats et d'objectifs quantitatifs à atteindre, qui traduit la stratégie de l'unité à laquelle elle appartient, définit elle-même par le niveau national. Concernant l'encadrement de direction, une partie (variable) de leur rémunération est ordinairement indexée sur la satisfaction de ces objectifs, ce qui les exhorte à s'assurer de leur atteinte⁶⁰.

« Pour moi les objectifs qui sont donnés n'émanent pas de nous, des Mpro et des chefs de pôle. Après je pense que quelque part tant mieux parce que sinon on les tirerait certainement vers le bas. Mais c'est vrai que c'est aussi ce qui crée la difficulté et ce qui fait qu'on pilote beaucoup à l'urgence. On sait que, surtout avec les changements comme on vit aujourd'hui, on sait qu'on ne sera pas à l'attendu sur tous les résultats, et du coup on essaie de tirer un peu là où on est le plus bas. Mais c'est vrai qu'il y a des fois des objectifs qui sont donnés, je me demande vraiment comment on peut sortir ce genre de chiffres-là, d'où est-ce que ça sort ? » (animateur technique clientèle)

Tel que l'exprime cet animateur, loin d'émaner d'eux-mêmes, les objectifs des encadrants de proximité sont essentiellement « hors-sol ». Ils résultent de la direction générale de l'entreprise, de ses politiques et stratégies, par une déclinaison des objectifs des contrats d'agence définis en fonction des missions de chacun d'entre eux. Ces contrats d'agence sont organisés autour de quatre grandes thématiques, qui correspondent à des groupes d'objectifs mesurés par différents indicateurs quantitatifs.

⁶⁰ Selon la note de « définition des critères 2016 des bonus collectifs des dirigeants et cadres supérieurs » d'ERDF, celui-ci s'établit de la manière suivante : les OPEX nets (20 %), le Free Cash-Flow (20 %), la qualité de fourniture (15 %), le taux de fréquence (15 %), la satisfaction clientèle (15 %), la performance sociale (15 %).

Le **1^{er} enjeu** concerne la prévention des risques professionnels, le renforcement de la sécurité et la santé au travail en relation avec une bonne exécution du métier à travers l'amélioration de « **l'efficacité industrielle** ». Le contrat sur les objectifs à atteindre concerne 7 indicateurs :

- Les deux premiers critères importants de cette rubrique concernent l'absence d'accident de travail avec arrêt de travail, que ce soit pour les agents ou les prestataires. Les objectifs de 2017 par rapport à 2016 en termes de nombre de salariés blessés doivent ainsi diminuer de moitié ;
- La diminution du nombre de jours d'absentéisme pour maladie et longue maladie par agent ;
- Les visites de sécurité, qui sont au nombre de 3 par agents et par an, et sont renforcées en 2017 (objectif de plus de 500 visites par agence) ;
- Le taux ou le nombre de sinistres véhicule avec responsabilité. Les objectifs de 2017 consistent en une diminution de 50% de sinistre automobile par rapport à 2016 ;
- Enfin les deux derniers concernent le Taux d'Emetteur de Remontée Terrain (TERT, correspondant au nombre de remontées en cas de presque accidents), qui doit être de 100% à la fin de l'année, et le taux de Situations Dangereuses (SD) remonté en cumul clôturé à 100% pour la fin d'année.

Le **2^{ème} enjeu** vise l'évolution du modèle de management et la « **mobilisation du personnel** » à travers la réussite d'une « **dynamique sociale porteuse de sens et d'avenir** ». Les indicateurs associés sont au nombre de 5 et ont trait notamment :

- À l'enquête My EDF (indice d'engagement, taux de leaderships, de participation et d'actions réalisées avec les agents en lien avec les résultats de My EDF) ;
- Au taux d'EAAP (Entretien Annuel d'Evaluation Professionnelle) réalisé à fin avril et qui doit être de 100% ;
- À l'innovation participative avec d'une part, le renseignement d'un profil dans l'outil d'innovation d'ERDF (auparavant « Aladin » et désormais « La Ruche ») et d'autre part, au remplissage d'une fiche innovation ;
- À la réalisation à 100% des plans de contrôle interne et hiérarchique.

Le **3^{ème} enjeu** détermine la maîtrise des trajectoires financières et cherche à assurer une « **performance clients et économique** » équilibrée à travers un regroupement autour de 6 indicateurs :

- Une enveloppe pour des achats courants de la base à respecter à (d'environ 3200 K€ pour 2017) ;
- Le nombre de mois de recours à l'intérim (OPEX) à ne pas dépasser ;
- Le nombre d'heures de PIM (Programme Indicatif de Modulation) correspondant à un contingent d'heures supplémentaires sur l'année à ne pas dépasser ;^[LSEP]
- Le nombre de sinistres supérieurs à 3 mois qui doit être de 0 ;^[LSEP]
- Le taux de validation GTA en fin de mois devant être supérieur à 95% ;^[LSEP]
- Le taux de factures fournisseurs réglées hors délais (moins de 4,5%).

Le 4^{ème} enjeu se centre sur le développement de la satisfaction au service des clients et territoires « **en tant que concessionnaire responsable** ». Les indicateurs afférents cherchent à mesurer l'efficacité (réalisation de l'intervention, qualité, délai) de la réponse de l'agence aux demandes qui lui sont transmises. Ils sont d'ordre technique et non technique.

- Pour les premiers, ils consistent, notamment en l'atteinte :
 - Côté « Réseau » : du taux de 45% cumulé de clients réalimentés en moins de 3 minutes ; du respect du critère D (temps de localisation des incidents ou des problèmes sur le réseau ; la tâche des agents consiste à améliorer le temps pour un technicien de repérer le lieu de l'incident) et du critère B (temps de coupure vue par le client) ; B HiX hors RTE et pour les travaux HTA/BT ; les agents ont pour mission de déterminer ce qui est à l'origine des coupures au travers de l'analyse des incidents et d'y apporter des solutions ; du nombre de mise en service de 52 OMT (Ouvrage de Manœuvre Télécommandé).
 - Côté « Clientèle » : taux d'efficacité, taux d'impossible à réaliser, taux de petites interventions (PI) vaines (interventions qui n'ont pu être réalisées), taux de déplacement pour impayé (DPI) vaines, taux de solde Pictrel, taux de collecte de code d'accès, taux de maintien de l'alimentation.
- Pour les indicateurs moins techniques, ils concernent :
 - Côté « Réseau » : le taux de rappel des clients PDTs, la mise en service avec déplacement à date planifiée, le respect à plus de 100% du programme Linky (travaux K, pose K, visites qualité C et K) ...
 - Côté « Clientèle » : mises en service ou résiliations effectuées dans les délais attendus par le client ou le fournisseur, nombre d'interventions SI, nombre

d'interventions CNP, nombre de PNT (pertes non techniques, ie. les fraudes) détectées, utilisation du PKE (dispositif qui permet des relevés automatiques si le compteur est électronique).

A ces objectifs s'ajoutent ceux portant sur la préparation des unités régionales à l'avenir, avec entre autres l'application opérationnelle du projet convergence (création de la CPA), la contribution au développement du numérique sur les réseaux, des remontées terrain cartographiques systématiques...

Ces enjeux sont valables pour le périmètre de l'agence et sont ainsi déclinés sur l'ensemble des différents pôles qui la composent, le chef de pôle étant le garant de la bonne réalisation de ces objectifs. De facto, les bases opérationnelles sont donc impactées par leur bonne réalisation. En effet, à partir de ce contrat d'agence, des contrats d'objectifs individuels sont déclinés à tous les niveaux hiérarchiques : chef de pôle, responsable d'équipe, animateurs seniors, animateurs, conseillers et techniciens (CCD, RIP, TIR, TER, TIC, TIP...). Ces objectifs d'agence sont donc attribués et déclinés sur chaque pôle et *a fortiori* sur chaque base opérationnelle. Toutefois, ils restent comptabilisés de manière globale, au niveau de l'agence. Autrement dit, si une base n'atteint pas un objectif donné, l'écart peut être comblé par une autre base dont l'avancement peut être plus important. Dans la longue chaîne hiérarchique, la transmission des objectifs conduit ainsi à des interprétations et des redéfinitions, susceptibles d'entraîner des variations et des incompréhensions pesantes pour les personnes en charge de les satisfaire.

Parallèlement à cette structure pyramidale en « cascade », on constate que les directions centrales de l'entreprise sont incarnées par différents acteurs ayant chacun leurs missions, objectifs, et plannings respectifs, générant le risque que les divers projets organisationnels à mener se chevauchent ou se cumulent, sans que cette superposition se prête à un agencement, à des arbitrages, ces derniers n'étant généralement réalisés qu'après coup. Dans ce cadre, les managers de proximité se voient contraints de passer d'une logique « fonctionnelle » où le séquençage de chaque service permettait de déterminer les périmètres d'activité de chacun ainsi que les objectifs associés ; à une logique « matricielle » reposant sur la cumulation du mode d'organisation par projets à la structure pyramidale initiale. Les managers évoluent ainsi dans une double affiliation structurelle : une première les reliant à leur ligne hiérarchique classique, à laquelle vient se greffer une seconde les rattachant à un ensemble de structures projet, à la temporalité variable et générant plus ou moins de contraintes dans la continuité de leur activité. Les orientations pyramidales émanant de leur hiérarchie doivent ainsi cohabiter

avec d'autres orientations formulées de façon plus ou moins explicite et officielle en termes d'objectifs à atteindre :

« Après ce qui est difficile c'est que, on est un groupe qu'est géré par d'autres groupes. Moi je suis responsable d'une équipe où au sein de cette équipe y a des gens qui sont gérés par d'autres services. Et ça, t'es responsable des conneries des autres. Et c'est ça aussi qui est difficile à faire. » (chef de pôle exploitation)

Et vous évoquiez tout à l'heure qu'il y avait des choses qui venaient se greffer en plus de vos objectifs personnels ou d'agence... « Oui, oui, qui sont autres que nos objectifs... parce que nos objectifs, notre contrat d'agence il est assez clair, avec des objectifs assez larges entre guillemets... euh... les choses éphémères ou les points éphémères, ou toute autre action à déployer qui tombe au long de l'année, en font partie dans mon résultat à moi. D'être moteur par exemple dans les objectifs de la DR, ou... là par exemple en ce moment l'innovation est très à la mode, là où j'ai un objectif d'innovation 2016 qu'était assez faible, je sais que celui de 2017 sera plus important, et avec toutes les démarches qu'il faudra lancer. Donc ça, faut savoir travailler avec, et ça tombe en fait en fonction de l'actualité d'ERDF. Donc quand je parlais d'objectifs qui nous tombaient dessus, c'est pas forcément en lien avec notre contrat d'agence. Et donc des fois on nous dit : « fait au mieux ». » (adjoint au chef d'agence exploitation)

La structure de l'entreprise peut ainsi être considérée comme une « superposition organisationnelle » où les facteurs de performance nécessitent des canaux d'information permettant de faire circuler des données sur le travail prescrit et réel traversant chacune des couches de ce millefeuille. Tout au long de la chaîne de production des différents métiers – de la préparation à l'exécution, en passant par la programmation, la planification, et le recueil des besoins – il existe ainsi une interdépendance permanente (logique et mécanique) entre les acteurs d'un même service et entre les services (internes et externes à l'organisation). Autrement dit, la performance de chaque acteur, de chaque collectif, de chaque unité de travail, de chaque agence, de chaque service, ne relève pas uniquement de ses qualités propres, mais dépend aussi et surtout, de la qualité du travail des agents d'un même site, de la cellule de programmation, du service ingénierie, de l'unité de formation, des entreprises sous-traitantes... L'interdépendance entre les acteurs, entre les services, est constatée et expliquée dans tous les processus de l'organisation du travail et par les agents eux-mêmes, et le plus souvent respectée. Mais si elle est constatée, elle n'est pas toujours accompagnée de compréhension mutuelle. Et quand c'est le cas, elle est vécue comme une dépendance contraignante à laquelle il faut se soumettre. Or, cette compréhension mutuelle est nécessaire pour se situer, situer son niveau de responsabilité individuelle, et nécessite de s'impliquer dans la chaîne, de se sentir en lien, de comprendre la complémentarité entre les différentes logiques du système. Mais dans ce cadre, le constat opéré dans cette recherche est celui d'un fonctionnement en « silo », d'une organisation « cloisonnée » et d'un manque de transversalité entre les services. Le paradoxe de la situation est effectivement celui d'activités fortement organisées en silo entre lesquelles les interfaces sont impersonnelles (reposant

essentiellement sur des outils de gestion), alors même que les différents services sont interdépendants. Chaque service œuvre ainsi sur des critères d'évaluation spécifiques à son périmètre d'activité, fixant des exigences d'optimisation temporelle (accomplissement du travail) et de rentabilité (procédures et matériels), mais qui ne prennent pas nécessairement en considération les enjeux des autres services :

« Chaque agence a ses priorités, et les autres services – exploitation, ingénierie, acheminement –, leurs priorités ne sont pas forcément les nôtres, et ils ne prennent pas forcément en compte notre activité alors qu'on a des clients derrière. [...] en fait, chacun à ses objectifs et se préoccupe peu des autres. »
(animateur raccordement)

Dans ce contexte, les propos ci-dessous évoquent les difficultés qui apparaissent dès lors que les exigences de réduction des coûts ou de productivité d'un service viennent générer de la charge de travail et des coûts supplémentaires que doivent supporter les autres services, en addition à leur fonctionnement habituel :

« Faut aussi savoir prioriser les demandes qu'on reçoit, parce qu'on a quand même des demandes de beaucoup de services différents. Quasiment tous les jours il y a des services différents qui nous appellent en disant « j'ai un truc urgent », que ce soit un dossier assurance, une coupure pour impayé à faire, un branchement provisoire qu'est passé à la trappe et qu'il faut réaliser absolument. Tous les jours il y a des priorités, tout est important aux yeux des autres services, sauf que nous on a notre fonctionnement habituel donc faut savoir dire quelle est la chose la plus importante. » (animateur exploitation)

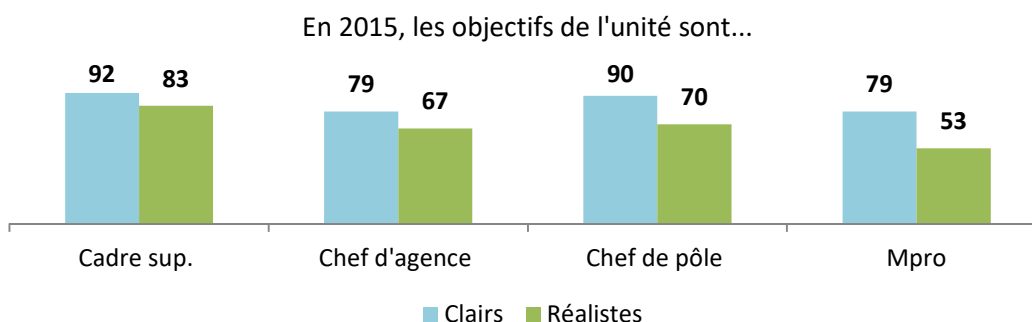
Ne cherchant nullement à nier, occulter ou amoindrir les problématiques auxquelles les agents doivent faire face, les encadrants n'en demeurent pas moins les garants de la démarche séquentielle mise en œuvre dans l'entreprise, et qui est susceptible de menacer la qualité des relations qu'ils cherchent à construire et entretenir au quotidien avec les équipes et d'entraver fortement la capacité à échafauder collectivement des solutions aux difficultés rencontrées. En effet, les différentes strates de l'entreprise (tant au niveau vertical qu'horizontal) sont toutes concernées par des transformations successives et opèrent tels des filtres qui limitent la possibilité d'obtenir une analyse à la fois complète et précise du rapport au travail des collectifs au sein des différents sites. Le compartimentage de l'activité, l'organisation en silo, l'impossibilité à mettre en œuvre un dialogue collectif sur les difficultés rencontrées et les solutions à construire, la disparition de repères communs sur les critères de qualité propres au métier... constituent ainsi autant d'empêchements à la réunion et l'engagement de ressources en vue de la réalisation d'une action collective finalisée. Aussi, les incohérences organisationnelles, les multiples projets à mettre en œuvre, les demandes des différents services... se répercutent au niveau des bases opérationnelles, générant un excédent d'activité via l'accroissement de la pression temporelle sur le travail opérationnel et le bouleversement du travail organisationnel pour ses encadrants. Au sein d'une entreprise où le processus de

production est construit de façon séquentielle et détaillée, opération après opération, les dysfonctionnements aboutissent fréquemment sur le dernier maillon de la chaîne : les équipes opérationnelles et les managers en charge de les accompagner.

« J'ai les résultats de l'agence, ça oui, y a pas de soucis. Mais c'est tout ce qui se rajoute derrière, les missions transverses qui se rajoutent derrière, ou là non c'est pas possible, tu peux pas être partout à la fois. » (responsable d'équipe technique clientèle)

Dans ce contexte, ERDF a construit son mode d'organisation en se fondant sur un « management par objectifs ». Ce système de pilotage, formalisé par Peter Drucker en 1954 dans *« the practice of management »*, cherche à permettre, à travers la construction et la surveillance de multiples indicateurs, l'établissement d'une connaissance précise et d'un contrôle vigilant et récurrent de la production, et plus particulièrement en ce qui concerne ce que rapporte et ce que génère comme coût un métier, une unité, une activité, un service, une équipe ou même un agent... Considérant le poids et les conséquences afférents à ces indicateurs dans le pilotage de l'organisation, il est absolument capital qu'ils permettent une traduction au plus près de la diversité des activités situées et de la complexité du travail tel qu'il se réalise. Or, ces indicateurs se matérialisent essentiellement sous la forme de chiffres. Si le recours à des chiffres est supposé faciliter la mesure, il permet également la mise en parallèle et le « *benchmarking* », tant au niveau temporel en comparant les années passées entre elles, qu'au niveau d'entités comparables en matière d'activité réalisée. Et ce système trouve sa source dans une représentation quantitative du réel, générant de fait une vision simplificatrice des activités de production. En effet, la transcription d'une situation de travail sous l'apparence d'un chiffre est par essence réductrice compte tenu de la complexité inhérente au réel d'une activité. Et le constat opéré, quel que soit le métier ou l'indicateur de performance considéré, est sans appel. La pression des objectifs, dont le nombre ne cesse de croître, pèse sur les managers, en charge de la production d'une performance multiple fondée à la fois sur l'atteinte des résultats de leurs subordonnés, ainsi que de la réalisation de leurs propres objectifs individuels. Or, la plupart de ces objectifs se voient associés à des tâches additionnelles qui viennent se greffer à leur cœur de métier, perturbant de fait la bonne réalisation de leur activité.

Analyse des résultats du baromètre social pour les managers de proximité ⁶¹



En 2015, les managers de proximité expriment massivement que les objectifs définis sont « clairs », qu'ils soient individuels (83%) ou qu'ils concernent leur unité (79%). En revanche, ils sont bien moins nombreux à affirmer que leurs objectifs personnels sont « motivants » (62%) et encore moins en ce qui concerne le « réalisme » des objectifs de l'unité (53%). La raison de cet écart de perception entre clarté, motivation (14 points) et réalisme (30 points) ne réside pas tant dans :

- l'insatisfaction du « contenu du travail » (23%) que dans celle de la « reconnaissance de leur performance » (49%) attendu qu'ils estiment massivement « aller au-delà de ce qui est normalement attendu dans leur travail pour contribuer à la réussite de l'entreprise » (93%) ;
- l'insatisfaction de leurs « conditions de travail » (27%) que dans celle relative à leur « charge de travail » (51%) et à la « prise en compte des irritants » (55%), attendu que ces managers s'estiment assez souvent (39%), très souvent (32%), voire en permanence (10%) pris par des tâches qui ne sont pas au cœur de leur mission.

Ce que remettent en question ces managers, ce n'est pas tant la confiance qu'ils peuvent avoir dans « les décisions prises par leur responsable hiérarchique direct » (80%), voire dans celles « prises par leur direction » (64% – bien que l'on note un écart notable), ou la bonne « collaboration des équipes » (67%), c'est une lecture plus globale de l'organisation dont ils interrogent « l'efficacité du fonctionnement » (55%), « les processus et les indicateurs compliquant inutilement le travail » (54%), l'insuffisante attention portée au « renouvellement des compétences » (76%), et la capacité des fonctions RH à venir les soutenir dans leur travail (54%).

⁶¹ **Enquête annuelle MyEDF 2013-2016** : une enquête Groupe EDF auprès de l'ensemble des salariés via un questionnaire online ou un questionnaire papier, initiée en 2012 pour remplacer et homogénéiser les dispositifs existants. Périmètre : les sociétés du Groupe à l'international, EDF SA, EDF EN, Groupe ES, Dalkia, ERDF. Les résultats présentés ici concernent les cadres et managers d'ERDF qui rassemblaient, en 2015, 7411 répondants, soit 88% de participation.

Les objectifs nous ont ainsi été décrits comme « *irréalisables* », « *contradictaires* » mais « *tous prioritaires* ». Plus spécifiquement, ces objectifs seraient « *trop contradictoires entre services* » et « *pas assez collectifs* », faisant que ceux du groupe concerné seraient atteints « *au détriment des autres entités* ». L'organisation est ainsi définie comme basée sur un « *management par objectifs* » où « *chacun prend à cœur son objectif* » sans se rendre compte des conséquences sur « *les autres services* », sur « *la qualité* » et « *au final sur le client* ». Ces managers expriment le besoin d'objectifs qui « *ne changent pas tous les quatre matins* » et rendent « *illisibles les messages de stratégie* ». Enfin, « *la pression sur les ressources est incompatible avec les résultats demandés* » ; les injonctions de reporting, multiple et en cascade, s'appuient sur « *des méthodes de calcul et des indicateurs hebdomadaires faussés à la demande de la hiérarchie* », entraînant « *un gros travail de saisie et reporting* », une « *grosse perte de temps qui pourrait être utile au cœur de métier* », dénonçant une situation où il y aurait « *plus de personnes à compter les buchettes qu'à les tailler* ». Une situation conduisant cet encadrant exploitation à considérer que son propre encadrement opte pour une « *stratégie de l'autruche* » vis-à-vis de ses difficultés :

« Je participe de temps en temps aux réunions de responsables de base et je rigole [...] et quand je vois les échanges de regards qu'ils se font... entre ce que disent, que ce soit X [Adjoint au directeur régional] ou X [Directeur de l'exploitation] ou d'autres, et que je vois les échanges de regard, ça veut tout dire... ça veut dire « onais tu dis, et puis on fera comme on fera ». Et c'est malheureux parce que ça veut dire que ça tourne pas. On fait tourner la boutique, mais ce qui est écrit c'est pas réalisable. [...] Après X [directeur exploitation] a des directives, des obligations, on le sait très bien même s'il le dit pas. Après des fois, je pense qu'il se déconnecte volontairement de la réalité. Il sait des fois qu'il nous raconte des conneries. D'ailleurs, à la dernière réunion, deux fois il a dit des choses et on lui a dit : « ah ça t'aurais pas dû le dire ». A un moment donné il a dit : « je sais que ça va vous compliquer la vie ». Quand il a dit ça, tout le monde a souri et on lui a bien re-dit après. C'est bien qu'il sait très bien. Il sait que ça va nous compliquer la vie mais derrière il dira : « tu fais, tu te débrouilles ». » (animateur exploitation)

Les contradictions irrésolues issues des sphères supérieures de l'entreprise prennent au niveau de l'encadrement de proximité des formes plus concrètes et sensibles. En effet, les concepts de « *masse salariale* », de « *taux d'efficacité* », de « *turn-over* », de « *niveau de sécurité* », se retrouvent, à leur niveau, incarnés par des individus, des paroles, des cris, avec lesquels il faut composer. La superposition de « *couches prescriptives* » conduit ainsi à écarteler les managers de proximité entre des « *injonctions paradoxales* » multiples et récurrentes telles que : favoriser le développement de l'innovation tout en veillant au respect des règles ; permettre l'accroissement de l'autonomie tout en contrôlant plus précisément les résultats ; encourager la prise d'initiative tout en promouvant la gestion des risques ; participer à la coopération transversale tout en préservant son périmètre de responsabilité ; intensifier les performances tout en s'assurant du bien-être de chacun ; reconnaître la performance

individuelle tout en protégeant l'esprit d'équipe ; réguler la réalité du terrain tout en se conformant à la standardisation du processus de décision... Par nature, ces différents critères de performance (économique, de qualité, d'innovation, de sécurité, de santé au travail...) sont difficilement compatibles en situation réelle : certains ne pourront donc être atteints sans peser sur d'autres. Les encadrants de proximité doivent donc être en mesure, bon an mal an, de créer et maintenir des compromis pour faire coexister ces différentes exigences :

« Tu peux pas avoir 15 indicateurs à surveiller. C'est trop facile de planter un mec sur ce sujet-là. Et je pense qu'il faut qu'on arrive à cibler sur 4-5 et c'est tout. Les plus prioritaires, les plus contextuels ou les plus adaptés en fonction des profils, parce que je pense que tout le monde n'est peut-être pas sur les mêmes indicateurs. » (chef de pôle exploitation)

« Les objectifs, ils sont pas tous tenables et réalisables. Et s'ils sont tellement en décalage avec la réalité, personnellement je décroche. C'est ma façon de faire... c'est peut être pas la bonne mais... » (Contremaître, animateur exploitation)

Tout manager doit donc faire des choix, arbitrer entre ces logiques, construire un compromis temporaire acceptable pour chaque situation. En effet, l'imbrication des différentes exigences liées à l'activité engendre la nécessité de procéder fréquemment à des arbitrages, au détriment de certains aspects de l'activité et au profit d'autres. Travailler c'est en permanence réaliser des arbitrages, négocier, hiérarchiser les priorités... en fonction de la situation réelle, c'est-à-dire en faisant appel à son intelligence opérationnelle, à sa connaissance et sa compréhension de la complexité de la situation. Mais ici, face à ses contraintes, le travail d'encadrement se fonde davantage sur la planification et l'organisation non pas de l'activité, mais des « abandons » ou des « reports » dans toutes ces prescriptions, en assumant la responsabilité de l'arbitrage entre la continuité de l'activité, les demandes des équipes et des autres services, et les prescriptions hiérarchiques. Une situation qui interroge ce manager sur sa capacité à fournir une « qualité de travail minimale » :

« Là j'en suis à gérer des priorités, des priorités, des priorités... Et quand tu n'as que des priorités, quelle est la priorité à faire passer en premier ? Donc ça devient un peu compliqué. Et on a tendance à dire : « ben je vais traiter ça un peu rapidement » mais derrière y a quand même une qualité de travail minimale. Si on n'est plus capable de faire le minimum, de faire ce qu'on attend, ça sert à rien de le faire. » (responsable d'équipe technique clientèle)

Dès lors, ce qui devient délétère pour l'encadrement de proximité, ce sont moins les contradictions inhérentes à l'activité qu'ils réalisent, que le fait qu'elles ne soient pas reconnues et discutées par leur propre hiérarchie, alors même que les prescriptions et objectifs qui leur parviennent sont généralement construits dans la recherche d'un idéal de performance:

« C'est une vraie question parce qu'aujourd'hui le problème est sur le décalage entre les deux activités parce que c'est des choses [le management de la performance] qui nous, en tant que managers, nous parlent plus parce qu'on a les pieds dedans et que c'est notre quotidien les objectifs et les indicateurs, chose qui n'est pas du tout le cas pour le technicien. Y a déjà beaucoup d'écart et je pense que la fracture elle se fait ici parce que t'as le technicien qui d'un côté à qui l'on explique qu'il faut qu'il en fasse un peu plus avec moins – moins de matériel, moins de moyen – mais toujours avec plus de sécurité, et toujours avec plus de qualité. Et donc on va expliquer qu'on tire un peu d'un côté et en même temps on voudrait que ça tire de l'autre aussi. Ça, à mon sens, ils ont du mal à le comprendre et je pense qu'on vient parfaire ce malentendu en expliquant que tout le travail quotidien... on arrive au final à quelque chose de très binaire alors que c'est quelque chose d'hyper complexe avec un million de composants... mais tout ce travail, on en arrive à le transformer en quelque chose de très binaire, en : « c'est fait / c'est pas fait », on met une barre à gauche, on met une barre à droite, et nous il faut 90 barres, donc à 80 on n'est pas bon, à 91 on est bon. Et je pense que c'est autant d'indicateurs qu'on a, c'est autant d'incompréhensions qu'ils ont... parce qu'on le voit bien, on se lance sur 10000 sujets et concrètement on ne suit pas nos 10000 sujets, on les pilote pas. (...) quand on a des idées qui sortent, des choses qui sont à mettre en place... on n'a même pas encore eu le temps de les mettre en place que c'est déjà retombé comme un soufflé et en fait on passe à autre chose. » (animateur technique clientèle)

On l'a vu, la prescription aux managers ne vient pas que d'un côté mais découle de multiples parties prenantes. Dans ce cadre, la multiplication des objectifs (maîtrise des coûts, accroissement de la productivité, service au client, qualité, sécurité, flexibilité, réactivité, innovation...) ne permet plus de les hiérarchiser : tous positionnés au même niveau, il n'est plus possible d'estimer et de discerner ceux qui ont plus ou moins d'importance. De fait, ces exigences, confrontées au travail réel, se trouvent fréquemment en conflits les unes avec les autres. Partant, l'injonction fondée sur la satisfaction simultanée de l'ensemble des critères de performance conduit au consensus affirmant que les objectifs sont inatteignables compte tenu des conditions et de l'organisation du travail dans lesquelles ils se réalisent. Or, comme l'expriment cet encadrant, si le nombre d'objectifs et la part des indicateurs quantifiables sont élevés, voire pléthoriques, les résultats attendus tendent malgré tout à progresser d'années en années.

Et ces objectifs sont réalisables ? « Ils devraient mais le problème chez nous c'est qu'une fois qu'une année un objectif est atteint, automatiquement ils vont l'augmenter l'année d'après. Si l'année d'après on arrive à l'atteindre, ils seront ré-augmentés. Donc à un moment donné on sait très bien que c'est un objectif qu'on n'arrivera pas à atteindre. Là, sur certaines choses on va atteindre les objectifs, mais sur d'autres ça va être beaucoup plus tendu. » (responsable d'équipe technique clientèle)

En effet, des objectifs chiffrés, qui flirtaient depuis plusieurs années avec l'excellence, visent désormais la perfection : 96% de taux d'efficacité, 0 accident corporel, 0 sinistre véhicule avec responsabilité, 100% de collecte de codes d'accès... Par conséquent, la difficulté à laquelle doivent faire face ces managers est que, quelle que soit leur décision d'arbitrage, celle-ci aura pour conséquence de dégrader l'un des indicateurs. Et lorsque ces conflits de

critère ou de prescription ne sont pas encadrés, soutenus par l'organisation, c'est là que les troubles de santé au travail commencent :

« J'me dis, soit c'est peut-être moi qui en fait trop. Mais je pense pas, je fais le minimum vital pour que ça marche. Il y a plein de choses que j'occulte, que je fais pas, ce que je vis pas bien d'ailleurs, et tout le monde me dit : on est noyé. » (chef de pôle exploitation).

« On a beaucoup de travail. Ça nous laisse pas beaucoup de temps. Après il faut savoir gérer les priorités, ce qu'on juge vraiment utile et fondamental au bon fonctionnement de l'agence, et à la bonne atteinte des objectifs. Après, les choses qui sont pas faites et qui sont pas forcément primordiales et bah ça passe un petit peu à côté malheureusement. Déjà y a une chose primordiale qui passe à côté c'est le management et l'accompagnement. Donc on fait au mieux avec un peu moins d'effectif et toujours plus de travail. On fait de l'abattage. » (animateur technique clientèle)

Dans ce cadre, on constate le recours à une iconographie et un registre sémantique pour le moins étonnant dans l'entreprise :



Source : documents internes ERDF – Présentation des métiers de l'entreprise

En effet, les termes utilisés chez ERDF passent d'un système réglementaire – indiquant ce qu'il faut faire ou pas –, à un registre du superlatif, de l'absolu, de l'idéal de la performance et de l'illusion de la « toute-puissance »⁶². Comme on peut le voir sur les photos ci-dessous, la recherche d'« excellence métier » et de « performance » vise à transformer les agents et managers en « super-héros », mais conduit les managers à évoluer dans une représentation de leur activité fondée sur des exigences sans limites et des attentes insatiables.

Face à ces nombreuses injonctions paradoxales en tension permanente, la nature du travail managérial devient floue, conduisant les managers à s'épuiser dans une quête perdue d'avance consistant à atteindre l'ensemble des objectifs qui leurs sont fixés de façon simultanée. Or, plus le nombre d'objectifs à atteindre est élevé, plus la probabilité de les satisfaire tous à la fois se trouve réduite. Par conséquent, il devrait nécessairement y avoir à

⁶² Nous reprenons ici le terme employé dans les travaux de Marie-Anne Dujarier (2006).

un moment donné – lors du contrôle et de l'évaluation – où les objectifs seront affichés comme non atteints. Ce faisant, le risque en matière de santé au travail pour l'encadrant est d'évoluer au quotidien dans une activité renvoyant continuellement l'image d'un travail décevant pour celui qui l'évalue et décourageant pour celui qui le réalise, car en souffrance permanente d'un objectif insatisfait, susceptible d'être interprété comme une défaillance, une incapacité, un manquement, une faiblesse, voire une incompétence de la part du manager. Dans ce contexte, il est nécessaire de se disculper de ses manquements, de prouver son innocence par des arguments acceptables, d'exprimer les raisons qui justifient les éventuels écarts, et ce quel que soit la strate hiérarchique concernée. A ceci s'ajoute le fait que le niveau des exigences et des objectifs est régulièrement (et parfois mécaniquement) réévalué (à la hausse), ce qui est susceptible de conduire au sentiment que la satisfaction des objectifs ne constitue jamais un succès en soi car, quand bien même celui-ci serait atteint, l'horizon sera constamment élargi. Le « principe » d'accroissement des objectifs d'année en année repose ainsi sur une logique du « toujours plus », sans fin.

2.2. Une activité construite autour de la culture du chiffre : l'émergence d'indicateurs « pastèque »

Le travail d'encadrement en tant que tel étant difficilement « palpable », traçable, quantifiable, ou mesurable, il est généralement évalué par extension, à l'aune des résultats produits par les agents encadrés. Conduire une entreprise en se reposant sur des indicateurs n'a rien de plus banal, que ces derniers soient fondés sur des chiffres l'est tout autant. Et quel que soit le type de métier considéré – tant au niveau des activités accomplies dans les métiers dits « *sédentaires* » que dans les métiers dits « *techniques* » – on retrouve, à tous les niveaux hiérarchiques, des opérations comptabilisées, la détermination de normes de production et des comparaisons entre services analogues, équipes ou agents. A ce sujet, un cadre supérieur de la direction finance nous expliquait, non sans une certaine fierté, qu'au sein d'ERDF, il n'existait pas moins de 450 indicateurs de performance et de pilotage pour l'ensemble des mailles (locales, régionales et nationale) regroupés dans un outil : CIBLE (Centralisation des Indicateurs des oBjectifs de la Ligne managériale d'ErdF), contenant plus d'un million de lignes de données, une véritable « mine d'or » pour l'entreprise. Mais s'il est indéniable que de tels indicateurs puissent constituer des sources d'information essentielles, les difficultés adviennent lorsque l'on ne fait plus porter à ces indicateurs une fonction d'indication mais d'ordonnancement. Cette frénésie du recours aux indicateurs est ainsi remise en cause par ce manager :

« Je veux aller là-dessus pour voir quels indicateurs il faut qu'on garde parce qu'il en faut, c'est obligé. Mais du coup pas autant. Parce que ça va à l'encontre de toutes les règles managériales qu'on utilise quand on nous dit qu'un indicateur il doit être SMART, enfin tu sais Simple, Mesurable, Atteignable, Raisonné, etc... et bah pffff... là tu te dis, le gars il a 18 indicateurs, tu sais quand tu fais ton EAP et que t'as 18 trucs, forcément derrière t'es mauvais. Moi, en « qualité », on me disait qu'il ne fallait pas dépasser entre 5 et 8 indicateurs, et c'était pour un processus qualité, même pas un processus métier. Donc c'est ce que nous dit le national, mais quand tu vois la remise à jour des processus et qu'il y en a 35, humainement c'est ingérable. Déjà, rien que de récupérer les indicateurs c'est compliqué. Ça prend une demi-journée pour tout synthétiser, tout remettre, tout sortir, exports, macros et compagnie. » (chef de pôle exploitation)

Partant du principe selon lequel il faut « *quantifier pour évaluer* », les indicateurs sont supposés éclairer les différents niveaux managériaux sur les activités réalisées et concourent *de facto* à l'élaboration des représentations que les acteurs peuvent avoir du travail. Or, loin de la rapprocher de la réalité de l'activité, la prépondérance des chiffres contribue au contraire à l'éloignement des représentations portées par ceux qui pilotent le travail, de ceux qui l'accomplissent. D'autres caractéristiques propres au travail réel – telles que l'accompagnement du collectif, la qualité de l'organisation du travail, la qualité de l'acte technique, l'analyse de l'environnement... – ne font pas l'objet d'une transcription en

objectifs. A l'évidence, ces dimensions étant difficilement convertibles en valeur ou réductibles à un chiffre, elles ne se plient guère à la mesure ou à la fixation d'objectifs chiffrés. Pourtant, à ces valeurs chiffrées viennent s'ajouter une évaluation des compétences « métier » et « transverses » du travail à travers une appréciation du niveau de maîtrise de l'agent à la fois en matière de professionnalisme (contribution au fonctionnement collectif, informatique, organisation, prévention, relation client, technicité) ; mais également sur des dimensions relevant de la personnalité et du comportement de l'agent (autonomie, leadership, adaptabilité, esprit de synthèse, prévention, code de bonne conduite, solidarité, vie de groupe...). Mais dans ce cadre, le constat qui s'opère est que chacun des objectifs individuels fixés à une personne se voit associé soit à un chiffre, soit à un pourcentage, soit à une référence, soit à un « optimum ». Dès lors, comme on peut le voir dans les propos de ce technicien, les difficultés apparaissent lorsqu'il règne le sentiment que le travail se trouve réduit aux chiffres :

« in fine, l'entreprise, elle nous demande des chiffres. Aujourd'hui, même la satisfaction client, on l'exprime en chiffres. La satisfaction client, je suis pas sûr que ça s'évalue comme ça. (...) On parle de chiffres et tout, mais moi, je vois que j'ai eu mon EAP y a pas longtemps, il m'a dit mes objectifs, mes chiffres, et il m'a dit : « alors, cette année, qu'est-ce que t'en as pensé ? Est-ce que tu penses avoir atteint tes objectifs, tes chiffres ? » - « Euh... me demande pas ! Moi, je sais pas ! Moi je fais mon travail, c'est tout. Les chiffres... ». » (technicien intervention polyvalent)

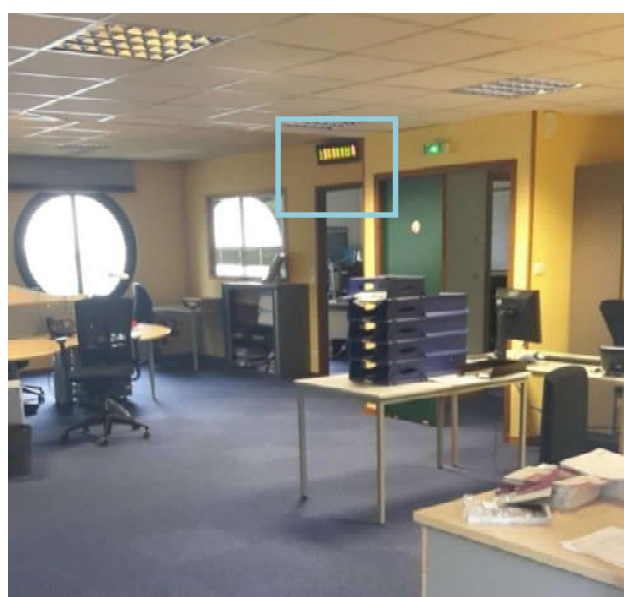
Ce qui est particulièrement frappant lorsque l'on passe d'une équipe à l'autre, d'un site à l'autre, d'un métier à l'autre, c'est que l'environnement visuel reste toujours marqué par l'affichage de données quantitatives présentant les résultats réalisés ou à atteindre.

Ci-dessous, des tableaux présents dans les espaces collectifs de travail reflétant les résultats de l'activité





Ce constat est particulièrement prégnant au sein des métiers dits « *sédentaires* », où le taux d'accessibilité des appels téléphoniques entrants forme un impératif de production prioritaire. Il s'agit d'un objectif régional contrôlé quotidiennement au sein des agences, donnant lieu en fin de journée à un affichage sur le « *bandeau* »⁶³ situé généralement au cœur du plateau clientèle (par exemple, sur la photo ci-dessous, il se trouve au-dessus de la porte du bureau de l'animateur), de façon à être visible depuis n'importe quel poste par l'équipe de production. La présence de cet écran au sein de l'espace de travail intensifie ce phénomène d'obsession de la mesure, les agents étant constamment sous le regard d'indicateurs chiffrés reflétant leurs objectifs.



⁶³ Panneau d'affichage digital qui surplombe le plateau et donne des informations en temps réel concernant le standard téléphonique (nombre de personnes loguées, nombre de rotations, temps d'attente des clients).

Au sein des métiers dits « sédentaires », c'est la « satisfaction client » qui est supposée piloter l'activité. Dans ce cadre, l'indicateur majeur d'évaluation de la performance, individuelle ou collective, est le taux de réussite lié au nombre d'affaires soldées. Les agents (raccordement, acheminement, ou programmation) ont des objectifs quantitatifs à tenir : par exemple, « boucler » six dossiers par heure ou traiter 85% des demandes du jour dans la journée. Précisons toutefois, que les objectifs en nombre de dossiers sont différents selon les agents et selon les métiers dits « assis ». Toutefois, ces derniers ont en commun l'objectif de traiter le nombre maximal de dossiers et donc de répondre au plus grand nombre de clients. Or, cet objectif a pour conséquence principale de laisser dans l'ombre le temps de réponse nécessaire et qui est fatalement dépendant de la demande et du client qui la porte. En effet, satisfaire un client requiert en premier lieu de prendre du temps pour examiner scrupuleusement avec lui sa demande. C'est le soin apporté à l'instruction de son dossier qui permettra d'établir une réponse satisfaisante pour le client. Sa satisfaction ne dépend donc moins du temps passé à lui répondre que de la pertinence de la réponse qui lui est apportée. Une situation dénoncée par ce conseiller clientèle :

« ça fait de gros problèmes derrière, parce qu'on parle uniquement de stat., d'objectifs, de chiffres, sans savoir le pourquoi du comment... on est objectif par rapport au nombre de mails qu'on traite. Alors que la plus-value ce serait de justement... on demande un mail, ça aboutit... Qu'on prenne en compte combien de fois on doit revenir sur le dossier qu'est mal préparé. Parce que c'est pas parce que je traite 40 mails dans une journée que je suis bon. Parce qu'il y en a qui le font, sauf que derrière on se tape une semaine ou deux semaines à tout reprendre ce qu'ils font... » (conseiller clientèle senior raccordement)

Les agents du raccordement et de l'acheminement expliquent ainsi devoir « bâtonner », c'est-à-dire inscrire sur un cahier le nombre de dossiers réalisés dans la journée, puis le reporter sur une application en fin de journée. Nombre d'agents n'apprécient pas cette procédure manuelle et évoquent ainsi une forme « d'auto pression » dont la conséquence principale serait que, dès lors que les demandes à traiter sont très différentes, les agents entrent en concurrence afin d'obtenir le traitement des dossiers les plus faciles et les plus courts pour atteindre leurs objectifs quotidiens.

Par conséquent, la contrainte du « bâtonnage » serait susceptible de retirer l'envie d'aller au bout d'un dossier, tout simplement parce que cette mesure quantitative du travail invite davantage à accélérer plutôt que de s'appliquer et qu'elle occulte les temps masqués et les aléas des dossiers. Les agents semblent finalement pris dans une situation paradoxale où d'un côté, l'évaluation quantitative de leur travail les pousse à transgresser (prendre les dossiers plus faciles, « jouer » avec le temps par appel), ou à fortement relâcher la qualité pour atteindre ces objectifs, alors même que le discours de l'encadrement de proximité défend que

la qualité prime sur les « statistiques ». Or ce discours managérial, qui vise notamment à (r)assurer les agents de la bonne prise en considération de la qualité de leur travail dans son jugement, engendre de fait une forme de dédoublement entre mesure de la performance et sens du travail bien fait, plaçant ces agents dans le dilemme d'être à la fois mobilisés sur la dimension qualitative de leur travail et, dans le même mouvement, empêchés de pouvoir réaliser ce travail de qualité.

Une partie d'un échange lors d'un groupe de travail réunissant des managers de proximité :

- Animateur technique clientèle : *« on sait tous pertinemment à nos niveaux que si on est à 91 [résultat quelconque atteint], en réalité on s'en cogne de savoir pourquoi on est à 91 et comment on y est arrivé, à partir du moment où tu es dans le vert, personne te pose de question, et y aura pas de soucis. »*
- Chef de pôle CPA : *« Et encore, quand tu grattes un petit peu, tu vas t'apercevoir que le 91, c'est peut-être pas un vrai 91 parce que c'est calculé d'une façon où... »*
- Animateur technique clientèle : *« On fait en sorte que ce soit 91... »*
- Chef de pôle CPA : *« Oui tu fais en sorte... mais quand tu creuses un peu, tu vois que les indicateurs sont faux. Des fois ils sont calculés avec un périmètre qui n'est plus le même, mais tu sors l'indicateur quand même alors qu'ils sont pas bons, ils sont pas vrais. (...) on a des indicateurs qui sont erronés.... »*

L'inflation de la prescription réglementaire associée à la superposition des objectifs à atteindre se fondent sur des exigences toujours plus fortes et précises de « reporting » devant conduire à davantage de transparence par une meilleure visibilité des écarts existants entre le prescrit établi et les arrangements nécessaires à la réalisation du travail. Des arrangements mis en lumière, mais désormais considérés comme déviants, alors même qu'ils pouvaient être admis auparavant. Face à ce phénomène, certains encadrants s'extirpent de la difficulté à travers la mise en place de diverses stratégies de contournements – notamment en « truquant » les chiffres – cherchant à camoufler, déformer et travestir la réalité.

Les IDR c'est quelque chose qui pose problème chez vous ? « Nous on va être objectif sur l'IDR de la masse. Mais là, maintenant, ils [les techniciens] ont trouvé des postures qui sont un peu cocasses où ils évitent de mettre en IDR maintenant et ils passent par un autre biais. Ils vont pas mettre « IDR », ils vont mettre « formulaire » ou ils vont mettre « annulé sur ordre ». C'est de l'IDR déguisé on va dire. Le client est pas là mais ils passent autrement. Ça passe pas en IDR mais techniquement c'est de l'IDR quand même. Donc c'est des choses qu'on essaie de piéger parce qu'avoir des bons résultats en trichant, je vois pas l'intérêt. C'est de la magouille qu'on essaie de piéger. Donc quand on voit qu'un technicien nous le fait souvent, on alerte son responsable technique qui doit le recevoir. » (responsable d'équipe technique clientèle)

La situation décrite ci-dessus fait référence, au sein des métiers dits « techniques », au taux de PI vaines ou « IDR » (pour « impossibilité de réalisation ») correspondant au nombre d'interventions ou « courses » que le technicien clientèle n'a pas été en mesure de réaliser pour différentes raisons. Il s'agit d'un indicateur subordonné à un ensemble d'échanges entre de multiples parties prenantes au sein de la chaîne de traitement de l'activité (un technicien

effectue ses interventions à la demande des fournisseurs d'énergie, qui dépend elle-même de la demande du client, en passant par l'acheminement, la cellule de pilotage centralisée et les animateurs de l'agence technique clientèle avant d'arriver au technicien), faisant qu'ERDF ne dispose pas de la maîtrise totale du processus aboutissant *in fine* à une intervention. Dans ce cadre, tout dysfonctionnement en amont est susceptible de se répercuter à l'ensemble de la chaîne d'interlocuteurs, faisant de la juste compréhension de la demande du client une dimension déterminante des conditions de réalisation de l'intervention. Or, lorsqu'une intervention ne peut être réalisée, quelle qu'en soit la raison (bug du logiciel, absence ou refus client, problème d'accès, affaire mal formulée, index incohérent⁶⁴...), elle se traduit par une « *course vaine* » venant grever le « *taux d'efficacité* »⁶⁵ de l'agent, qui constitue l'un des principaux objectifs à partir desquels ce dernier est évalué. Or, au sein du métier Technique Clientèle, de nombreux agents – incluant des managers de proximité – nous ont expliqué qu'il existait de nombreuses manières de « *solder* » les interventions programmées. En effet, comme l'explique le manager ci-dessous, ceux qui maîtrisent bien les outils de gestion et qui parviennent à jongler entre les différents logiciels sont en mesure d'augmenter artificiellement leur taux d'efficacité.

« Par exemple, si tu dois faire une coupure impayée et c'est au nom de M. Durand, mais au lieu de ça tu tombes sur M. Dupont qui te dit : « M. Durand est parti depuis trois mois ». Bah là, tu as marqué « successeur sur place » et ça va te faire une IDR [Impossibilité De Réalisation]. Si tu vas couper un FMA, fin de maintien d'alimentation, quand tu vas aller couper tu vas dire : « ah putain, le compteur il tourne, y a quelqu'un sur place, monsieur...Durand, à la place de monsieur Dupont » et lui il a pas encore ouvert de contrat donc on lui laisse une semaine par exemple pour ouvrir un contrat. Donc tu vas marquer « successeur sur place » et du coup IDR. Là j'ai un gars qu'a appelé tout à l'heure. Il devait faire une relève ou une remise, je ne sais plus ce que c'est, et les indexes qu'il voit aujourd'hui sur le compteur sont inférieurs aux indexes notés sur le prédécesseur. Donc, y a un truc spécialement prévu, « indexe incohérent », pour se sortir de cette position... mais IDR. Donc, tous ces petits trucs on est obligé de se les gérer à la petite semaine entre nous comme des cons, de solder à la main, pour pas que ça compte en IDR alors que c'est des postures qui sont prévues par le national pour nous sortir justement de ça, mais qui derrière sont comptabilisés en IDR. » Mais comment ça se fait que ce soit la technique clientèle qui est objectivée sur les IDR ? « Y en a qu'ont décidé que c'était comme ça. Mais moi c'est des trucs que je fais remonter une fois par mois depuis 5 ou 6 ans... » Et ça c'est l'indicateur principal de la base ? « Y a que ça qui compte. Et puis bon t'as les clients absents, c'est compté pour nous... ça peut être de notre fait, mais ça l'est pas à 100%, mais c'est compté pour nous quand même. Et les interventions qu'on ne fait pas, c'est que techniquement on ne peut pas. Par exemple hier on avait un passage à 24 kilo mais sur le compteur où on peut pas aller au-delà de 18 kilo, bon bah ça c'est un IDR. Donc ça c'est pas

⁶⁴ Il s'agit ici de la situation évoquée par notre manager ci-dessous : la puissance installée désigne la capacité d'une installation électrique à supporter une certaine puissance, c'est-à-dire le produit d'une intensité par une tension. Sachant que la tension au réseau domestique est normalisée pour tous les foyers, une puissance installée de 10 kW permet de faire fonctionner plusieurs appareils à la fois consommant au total 10 kW nominaux. Au-delà, la trop forte intensité parcourant l'installation déclenche le disjoncteur. Le compteur (et a fortiori sa couleur noire ou bleue) ne joue aucun rôle dans ce phénomène, mais il cristallise les attentes des usagers : augmenter la puissance installée devient synonyme de « changer (ou régler) le compteur ce qui constitue un autre type d'intervention pour un technicien (plus chronophage).

⁶⁵ ou « GRP » pour Gestion de la Réalisation des Prestations.

du fait de l'agent mais c'est du fait d'ERDF, bien que sur le contrat c'est soldé comme quoi la puissance max. c'est 18 kilo. Mais bon ça fait rien... » Et la CPC ou l'acheminement sont aussi objectivées sur l'IDR ? « Ils sont objectivés sur d'autres mais non, pas sur l'IDR. Ils sont objectivés sur les délais de rendez-vous, sur le nombre d'interventions qu'ils arrivent à rentrer sur les tournées, des choses comme ça. » Mais ce type d'indicateur, ça ne devrait pas être les vôtres ? « Non parce que c'est eux qui les préparent justement. Ça c'est vraiment leur job. Nous c'est les IDR. En plus on a des objectifs qui sont tellement ambitieux... 96% t'imagines ! Quelle entreprise fait 96 interventions et 4 loupés ? Et 4 loupés qui sont pas forcément de notre fait. C'est pas cohérent. Tu vas sur place, tu fais le boulot, c'est ton indice qu'est inférieur, t'y es pour rien. » Et dans les faits, il est de combien l'IDR de la base en réalité ? « Ah mais on le tient ! Tu vois sur le début de l'année on est à 95,7%. On truque, quoi... Tout ça parce que c'est mal aiguillé. Si c'était bien aiguillé, on parlerait de la vérité des chiffres, mais là... On essaie de le faire le moins possible, mais bon des trucs comme ça... moi faire la misère pour des indexes incohérents ça me fait chier. Alors les gars [les techniciens], ils aiment pas ça parce qu'ils sont obligés de solder sur le PDA et après en rentrant faut encore qu'ils le reprennent en TGC. Alors que s'ils le faisaient sur le PDA, tout serait fait comme il faut. Puis on leur dit : « sur ça, vous faites pas ça, sur ça vous faites ça, faut pas faire ça comme ça, c'est ok dans cette posture-là mais pas dans celle-là ». Ce qui est surprenant sur ces raisonnements, c'est que c'est quand même une procédure nationale donc on n'est pas concerné qu'ici à X. Après l'avantage sur des petits sites c'est qu'on est dans le détail. L'avantage et l'inconvénient mais on est dans le détail. Nous on fait les coupures impayées, on a une société qui nous gère les coupures impayées en amont, ils en font passé entre vingt et trente par semaine alors que sur X [une grande ville], je crois qu'ils en ont 600. Donc forcément, tout ça eux ils ne le voient pas parce que sur 600, ils vont pas se mettre à analyser le pourquoi... Nous quand on étudie les IDR, on a 6 IDR à chercher. Donc on peut aller voir l'agent, lui dire : « pourquoi t'as fait ça ? ». On arrive toujours à trouver une explication. Eux, quand on part sur 600 DPI, 600 impayés par semaine, je suppose qu'ils analysent pas de la même façon que nous... Mais c'est dommage, on en arrive à se tirer une balle dans le pied. [...] Et puis il faut qu'on communique dessus. Alors nous on étudie les chiffres de la tech. cli., donc les chiffres PICTREL, et après les chiffres vus du fournisseur. Parce que vu du fournisseur c'est ce qui est récupéré dans la TGC, et le but c'est de voir si c'est à peu près cohérent. Si c'est pas cohérent... on voit qu'il y a quelque chose qui va pas quoi. Alors c'est vrai qu'on joue sur pas grand-chose, parce que nous sur X, on joue sur 3-4 IDR dans la semaine et ça nous suffit à être à peu près dans les clous. Mais c'est chiant. C'est quelque chose dont on pourrait se passer. Et pour les agents et pour nous. Tu vois ça c'est les coupures qu'on a fait passer à la société qui gère pour nous. C'est assez impressionnant parce que si tu regardes bien, toi tu sais pas, mais moi je sais, là, y en a aucun pour nous, 0 pour X. Et si je vais sur PICTREL et que je requête les coupures qu'on fait à la semaine, on voit qu'on n'est pas du tout dans les clous. Mais on leur fait passer des fichiers qui ne reflètent pas du tout notre activité. On leur donne pas tout. [...] C'est nul, doit y avoir 100 coupures sur X alors que sur le fichier y en a 0. Donc du coup, on dit que cette société elle ne travaille pas très bien pour nous parce qu'ils n'en annulent pas beaucoup... » (animateur technique clientèle)

Ici, on est face à ce que l'on pourrait qualifier d'indicateur « pastèque », c'est-à-dire qu'il ressemble à un indicateur classique, à ceci près qu'il est vert « à l'extérieur », lorsqu'il remonte à la direction, et qu'il est rouge « à l'intérieur », c'est-à-dire au niveau du site au sein duquel il est produit. Il s'agit en quelque sorte d'un indicateur génétiquement programmé pour réaliser une sorte de « mutation naturelle » ou de « dédoublement » : un officieux contenant les « véritables » chiffres et un officiel un peu plus « épuré ». La principale raison à ce phénomène est qu'il existe de multiples situations au sein desquelles un agent peut chercher à déployer toutes les ressources à sa disposition, mais doit finalement abdiquer devant l'impossibilité de réaliser l'intervention, supportant de fait les conséquences d'un

dysfonctionnement sur lequel il n'a pas nécessairement de prise. Ici, c'est la validité interne de l'indicateur qui est dénoncée⁶⁶ : les agents – dont certains managers de proximité – considèrent que le taux d'efficacité n'incarne pas la qualité de leur travail et que le seuil fixé de 95% est difficile, voire impossible, à atteindre dès lors que l'on souhaite réaliser un travail de qualité, tout en respectant les règles de sécurité et en cherchant à satisfaire le client. On constate néanmoins un écart de représentation important sur ce phénomène entre les membres de l'encadrement. En effet, une partie des managers rencontrés estime que le taux d'efficacité constitue un indicateur judicieux en ce qu'il mesure, et que le niveau de 95% est pleinement accessible, d'autant plus lorsque l'on considère que le nombre de courses vaines est supposé diminuer avec l'appropriation des ficelles du métier et de savoir-faire qui se forment au fil de l'expérience. A l'inverse, d'autres représentants de l'encadrement tendent à partager la vision des agents opérationnels. Ce décalage de perception est toutefois source de conflits et d'incompréhensions entre les agents et les managers, mais également entre les membres de l'encadrement eux-mêmes. Dès lors, le positionnement adopté par un encadrant vis-à-vis des indicateurs dépendra de sa propre représentation de l'activité ainsi que des ressources dont ils disposent pour amplifier ou atténuer ce phénomène.

Nous avons néanmoins pu constater que cette pratique consistant à « truquer » les indicateurs est susceptible de faire l'objet d'un agencement organisationnel lorsque l'encadrement d'un site « organise » ou, d'une certaine façon, « guide » ses équipes dans l'art de détourner ou de contourner les chiffres, avec le consentement plus ou moins tacite de l'encadrement intermédiaire ou supérieur, autorisant de fait une généralisation d'autant plus rapide du phénomène. Plusieurs agents ont ainsi mentionné des propos tenus de façon informelle par leurs managers qui visaient à les inciter à adopter des stratégies déviantes dans le but d'améliorer les résultats⁶⁷, engendrant de fait une forme de double discours exprimé par la hiérarchie. Ici, l'une des conséquences immédiates pour certains agents opérationnels est la formation d'un conflit éthique généré par le fait de devoir « tordre » le chiffre pour satisfaire aux exigences gestionnaires, et où plus ce type de pratiques se généralise, plus ceux qui se refusent à les mettre en œuvre se voient pénalisés, leurs résultats se situant continuellement en retrait des autres :

⁶⁶ Les trois qualités essentielles d'un indicateur sont : la validité interne (pertinence de la mesure) ; la validité externe (possibilité de généralisation) ; et la fiabilité (constance de la mesure).

⁶⁷ Tel que ce manager d'une plateforme téléphonique – dont un des objectifs de la base consiste à décrocher aux appels client avant la 3^{ème} sonnerie (c'est un objectif dit de QS) était dégradé en fin de mois – qui s'évertue à multiplier les appels vers son site via son téléphone personnel et à décrocher dès la première sonnerie. Ce processus répété le nombre de fois nécessaire permettait ainsi de faire progresser ainsi artificiellement l'objectif de QS.

« moi, je trouve ça aberrant qu'on me demande : « ne mets pas trop de rejets, ne fais pas ci comme ça, ne fais pas ça ». En gros, moi, j'arrive, le client est absent, ben tu le soldes pas en « client absent ». Tu le soldes en « annulé », ou rends le, pour que ça (sifflement), on contourne les procédures pour que les objectifs soient atteints ! Y en a qui disent oui, bêtement... enfin bêtement, comme des moutons, quoi... Moi, enfin chacun son avis, moi c'est niet. Un client absent, ça reste un client absent. Je veux pas contourner les procédures. Je suis désolé ! Ça, on n'est pas trop d'accord ! Par contre, peut-être que ça fait chuter ma stat, mais j'assume, quoi ! Moi, au moins, j'ai l'impression d'avoir fait mon travail correctement. C'est tout. Mais eux le voient pas de cette manière-là. Je trouve ça aberrant. On leur a déjà expliqué, ça, ça s'appelle de la triche, c'est pas bien ce que vous faites ! Et eux : « oui, mais non, c'est pour améliorer le machin », le je sais pas quoi ? Moi, en tous cas, je le fais pas. Moi, si c'est un IDR, ça reste un IDR. Je vais pas mettre autre chose pour faire plaisir à X ou Y. Ça c'est clair et net. » (technicien clientèle)

Ce type de stratégies est typiquement observé dans les situations où les acteurs doivent faire face à des injonctions paradoxales qu'ils ne parviennent plus à arbitrer. Nos managers en détresse doivent ainsi concilier de fortes exigences simultanées en matière de qualité, de sécurité et de productivité. Et la satisfaction concomitante de ces différents objectifs doit s'opérer dans des situations de travail assujetties à l'apparition de multiples aléas et contraintes, et incarnées par des indicateurs de performance qui ne traduisent jamais totalement la représentation du travail réel. Dans ce cadre, l'équation apparaissant bien souvent impossible à résoudre, ces acteurs cherchent et trouvent le moyen d'esquiver cet « imbroglio organisationnel » de façon à reconstruire un relatif pouvoir d'agir pour le pilotage de l'activité. C'est la raison pour laquelle ce genre de pratique est généralement considéré et décrit par les acteurs observés comme un mal nécessaire à l'organisation, car elles visent moins la « transgression » et la « tricherie » que la recomposition d'une forme de « justice organisationnelle ». Le paradoxe est que ce phénomène, loin de ne toucher qu'une part minoritaire de la population, semble être relativement commun. En effet, non seulement il est disséminé au sein de l'organisation, mais il a d'une certaine façon été assimilé par elle : chacun connaît ce phénomène, y compris aux différents niveaux de la ligne hiérarchique, mais la position officielle consiste à le désapprouver et le condamner ou plus simplement à en minimiser l'ampleur. Or celui-ci a pour principales conséquences, d'une part, d'amener les managers de proximité à ne plus se reconnaître dans l'activité qu'ils encadrent et réalisent au quotidien et, d'autre part, de menacer toute organisation s'appuyant sur un management de la performance artificiellement affranchi de la réalité et s'exposant au risque de se leurrer quant aux résultats dans la mesure. En effet, ce « maquignonnage quantitatif » détourne non seulement le regard du travail réel mais pire, il concourt à l'existence et l'établissement d'une nouvelle réalité concurrente.

« ça fait un peu mosaïque, un peu puzzle dont personne n'est capable de rassembler les morceaux. [...] on croit qu'on sait parce que c'est le national qui décide de tout, mais je reste convaincu que sur le terrain on est loin de ça. [...] On se la pète parce qu'on a une structure audit, mais elle ne fait aucun contrôle. Elle

définir les objets qui doivent être contrôlés. Les contrôles sont faits par les propres unités. Moi je l'ai fait, y a pas de problèmes [quand l'unité fait son propre contrôle]. Ce serait se tirer une balle dans le pied [que de faire remonter de mauvais résultats]. » (cadre supérieur des fonctions centrales)

Il est risqué de sous-estimer les capacités des individus à détourner un dispositif gestionnaire lorsque celui-ci leur semble manquer de cohérence. En effet, un instrument de contrôle plus performant requerra davantage de temps et d'ingéniosité pour le contourner, et la recherche des failles dans le système conduira à consacrer moins de temps à améliorer les résultats réels du travail. L'organisation fait ainsi exister une double réalité : un monde « réel » au sein duquel nul n'ignore que pour satisfaire aux objectifs, il est nécessaire de « *se débrouiller* » à différents niveaux, quitte à développer le sentiment de mal faire son travail ; et un monde « artificiel » où c'est le chiffre qui remonte après avoir été « *nettoyé* » qui prédomine. Dans ce contexte, le risque est non seulement de ne plus prendre en considération la réalité du travail, mais également d'exiger des acteurs opérationnels qu'ils satisfassent des objectifs déterminés de façon « *désincarnée*⁶⁸ », par le haut, sans se questionner sur la capacité de l'entreprise à les atteindre et à soutenir ces agents pour y parvenir.

Par conséquent, la diversité des registres prescriptifs associée à des objectifs pléthoriques⁶⁹ engendrent une faible lisibilité du travail réel dont le processus d'évaluation des agents et de leurs managers – qui s'effectue en majorité sur la seule partie mesurable de l'activité – tend à s'opérer dans une temporalité toujours plus pressurisée autour d'un panel d'indicateurs hétérogènes. Il est nécessaire de rappeler que ce phénomène de « déviance organisationnelle » apparaît face à une situation où continuer à composer avec l'ensemble des injonctions transmises à l'encadrement devient tout bonnement chimérique. La question des déviations met en exergue le point névralgique d'une problématique plus vaste concernant la tension entre la définition des objectifs attendus et les véritables conditions de réalisation du travail. C'est effectivement sur cette question que la réflexion doit reposer, en se préoccupant du rapprochement de la réalité du travail, afin de réduire l'écart de représentation entre les acteurs, engendré par un usage abusif des chiffres. Qu'est-ce qu'un indicateur de performance ? Lesquels sont susceptibles de représenter la réalité du travail ? Quel usage doit être fait de ces indicateurs ? Doivent-ils être individuels et/ou collectifs ? L'absence de dialogue sur le nombre d'objectifs, leur validité, ainsi que sur leur mode d'élaboration génère de multiples difficultés et constituent de réels facteurs de risques tant individuels, collectifs qu'organisationnels. Dans ce cadre, la question du choix des indicateurs devrait autoriser le

⁶⁸ Nous reprenons ici le terme employé dans les travaux de Marie-Anne Dujarier (2015).

⁶⁹ Pierre-Yves Gomez (2013) parle notamment de l'hypertrophie de la dimension objective du travail.

dialogue autour du sens du travail et de ses objectifs. Si ces questions ne sont pas débattues, à la lumière du collectif de travail, le risque est que l'indicateur ne présente plus de rapport au réel, la logique qualitative se voyant substituée par l'injonction des chiffres, ces derniers se transformant en un objectif vide de sens... d'un moyen, l'indicateur devient une fin : la finalité du travail devenant la poursuite de l'indicateur en lieu et place de l'atteinte de l'objectif. Cette déconnection croissante dénoncée par les encadrants de proximité, entre les objectifs attendus et la réalité vécue, semble faire écho à certains dirigeants de l'entreprise :

« hier on était en CE [Comité d'Etablissement] avec X [DRH], et ces dernières années, on sent qu'il y a de plus en plus une convergence de discours entre les OS [organisations syndicales] et certains managers, quand on se lâche entre nous. Par exemple, quand on est en réunion de synthèse Mpro à Y [centre de formation] – donc là on se retrouve avec des Mpro de plusieurs unités et on discute le soir à bâtons rompus – et cette perception des objectifs qui sont multiples et irréalistes, qu'on n'a pas les moyens et... bah, quand on se lâche et qu'on se laisse aller, elle est extrêmement présente, et des fois la tonalité qu'on entend de certaines organisations syndicales est très proche. Et cette proximité, il me semble qu'elle s'est renforcée ces dernières années, je la sens plus proche. Alors peut-être aussi parce que le manager s'exprime plus librement mais je pense qu'il y a quand même une perception qui va dans le sens de cet écart entre clarté et réalisme : « on n'a pas les moyens pour atteindre nos objectifs », etc... » (directeur régional)

Cette situation conduit néanmoins à une perte d'informations déterminantes pour l'organisation, qui construit sa stratégie et définit ses objectifs en se reposant sur un ensemble d'indicateurs d'activité potentiellement erronés. L'écart existant entre la réalité du travail et les données sur lesquelles se fondent l'encadrement pour le piloter conduit alors à la construction d'une représentation artificielle de l'activité. Dès lors, les règles du jeu étant pipées, comment s'assurer que les décisions stratégiques prises par l'entreprise sont toujours cohérentes avec la réalité ?

2.3. Une activité fondée sur la prescription : la démultiplication des règles « parapluie »

Les agents d'ERDF exercent un métier où la sécurité est un enjeu cardinal et omniprésent : toute négligence en termes d'application des prescriptions de sécurité ou tout dysfonctionnement d'un ouvrage électrique sont susceptibles d'engendrer de lourdes conséquences pour eux-mêmes mais également pour le client, ou encore pour une installation tout entière. L'une des caractéristiques fondamentales du travail de tout agent technique est donc le risque. Dans ce cadre, des procédures cherchant à prévenir chacune des difficultés relatives à une intervention sont mises en œuvre et exigent un respect systématique de la part des agents. En effet, dans le cadre de leur activité, les techniciens d'ERDF (et plus particulièrement ceux de l'intervention réseau) doivent toujours garder avec eux les documents relatifs aux procédures et aux prescriptions en usage dans l'entreprise. Pour les risques électriques, ces documents sont issus de la norme AFNOR C18-510 portant sur les « *Opérations sur les ouvrages et installations électriques et dans un environnement électrique - Prévention du risque électrique* ». Ces informations sont réunies dans le Carnet de Prescription au Personnel du risque électrique (CPP RE). D'autres documents à garder à portée de main proviennent de retours d'expérience obtenus après l'analyse des accidents. Voici une liste non exhaustive des documents à destination des agents :

- CPP RE et CPP RG : Carnet de Prescription au Personnel (148 pages) qui regroupe les Risques Électriques pour la version RE et la prévention des Risques Généraux (CPP RG) ;
- CGE : Consigne Générale d'Exploitation (68 pages) qui fait l'objet d'une déclinaison régionale des documents nationaux associés ;
- Le Code Général des Manœuvres (145 pages) qui intègre la vision du risque électrique et doit permettre de diminuer le nombre d'accident d'origine électrique ;
- CET BT/HTA/TST : Conditions d'Exécution du Travail en Basse Tension, Haute Tension et Travaux Sous Tension (157 pages) ;
- 38 IPS : Instructions Permanentes de Sécurité (entre une et 30 pages pour chaque) ;
- 11 ITST : Instruction de Travail Sous Tension (entre une et 30 pages pour chaque) ;
- Fiches du Comité SEQUELEC (Sécurité et Qualité dans l'utilisation de l'Electricité) qui comprend une quarantaine de fiches de 1 à 20 pages visant à favoriser la qualité et la sécurité des ouvrages électriques, du réseau de distribution jusqu'aux installations des clients.

On ne peut manquer de rappeler combien la culture de la sécurité est forte et importante à ERDF et plus spécifiquement dans les métiers techniques : non seulement du point de vue des intentions et des affichages que les directions, nationales et régionales, mettent en avant, mais également du point de vue du poids et de la place qu'elle occupe au sein des métiers et des équipes, parmi les collectifs de travail. Mais lorsque l'on s'intéresse au prescrit existant au sein de cette organisation, on ne peut que constater la quantité colossale d'informations théoriques « produites » – les documents cités ci-dessus représentent à eux-seuls plus de 1000 pages d'instruction à destination des métiers techniques – qui doivent être « ingérées » et retenues par les agents et leurs managers, parfois au détriment de la pratique et du geste professionnel. La particularité des missions de l'entreprise – ses activités industrielles et de services – est à l'origine de l'établissement d'une incontestable « culture de la sécurité » ayant néanmoins tendance à évoluer vers une forme de « culture du prescrit », et conduisant à une prescription ordinaire des tâches des agents aussi bien hégémonique que catégorique. Dans ce cadre, la méthode usuelle de gestion des difficultés au travail (en matière d'incidents ou d'accidents) repose essentiellement sur l'instauration de nouvelles règles par la voie hiérarchique, sans nécessairement donner voix au chapitre aux encadrants de proximité et sans mettre en place un dialogue préalable avec les agents opérationnels. Le credo suivi serait le suivant : à chaque nouvel accident, une nouvelle note ; à un trou dans la règle répond une nouvelle règle (supplémentaire ou modifiant la précédente). Toute situation conduisant à un accident ou un incident serait ainsi accompagnée de la mise en œuvre de « *règles parapluie* » :

« à chaque fois qu'il y a un accident on nous complique le travail, on nous rajoute des règles... »
(animateur exploitation)

« Ce qui me gêne le plus par rapport à avant, c'est une réglementation plus stricte, plus sévère, on se retrouve parfois avec des aberrations... c'est écrit, on ne sait pas pourquoi, mais on est obligé de le faire »
(animateur technique clientèle)

La question de la sécurité chez ERDF occupe donc une place centrale où chacun se fait fort, également au niveau de l'encadrement, d'y veiller par tous les moyens : les flashs sécurité, les formations sur les situations de violence, le retrait en cas de danger, la mise à disposition de toutes sortes d'EPI (équipement de protection individuel), les VHS (Visite Hiérarchique de Sécurité)... Il ne fait aucun doute que l'entreprise fait de la sécurité une priorité. Mais l'ensemble des éléments mis en œuvre par la direction de l'entreprise ne peut toutefois pas appréhender la totalité des situations qui se présente dans le travail. En effet, contrairement à ce que les systèmes de management de la sécurité laissent souvent entendre, en matière de sécurité au travail – et en particulier en matière de sécurité industrielle –, on ne peut s'en remettre exclusivement au respect des règles écrites. En effet, tel que l'exprime cet encadant :

« Par rapport aux règles... aujourd'hui, moi j'ai un discours qu'on m'a appris quand j'étais à la Perolliere, quand j'ai été formé par les formateurs qui nous disaient qu'il y avait deux lignes, et puis y avait un couloir et fallait qu'on reste dans le couloir. Et que des fois, pour que le chantier se fasse, des fois on était un peu sur la ligne mais ça voulait dire qu'on maîtrisait le risque. Aujourd'hui, ce type de discours là, quand je l'ai dit au début quand on est arrivé à l'agence, ça les a tous assis les jeunes. Ils ont pas compris parce que... euh... on est forcément, on est toujours dans : la règle c'est ça, la règle c'est ça, la règle c'est ça... ». Mais y a des moments où on n'est pas forcément bien dans la règle, mais le gars il prend pas un risque. Et ça, on a du mal à le faire comprendre aujourd'hui parce que justement on est dans le système où à chaque fois on pose une règle face à un problème. Et aujourd'hui, bah y a des fois, ça bloque sur les chantiers parce que justement on applique la règle à la lettre. Mais aujourd'hui, si on applique vraiment les règles à la lettre, y a beaucoup de choses qui ne fonctionnent plus. C'est pour ça que les règles c'est super important... » (adjoint au chef de pôle à la CPA)

Bien que ces divers éléments prescriptifs soient présentés comme une aide à destination des agents (notamment techniques) pour réaliser leurs interventions en « sécurité », ils ne sont pas toujours perçus comme « facilitant » dans la mesure où les informations qu'ils contiennent sont difficilement accessibles face à un besoin immédiat, du fait notamment de leur complexité et surtout de leur quantité, obligeant les agents à un (plus ou moins long) travail de fouille pour dénicher la bonne information :

« L'autre jour, j'étais sur un chantier et mon chef faisait une visite de contrôle. Au cours d'une manip, il me dit que je ne respecte pas ce qui est écrit. J'ai plus de 20 ans de pratique ! Je lui ai demandé de me retrouver ce petit détail qui semble faire la différence. Vous savez combien de temps ça lui a pris pour me répondre ? Pour retrouver la ligne qu'il cherchait ? 8 jours ! Il lui a fallu une semaine et en plus il a demandé à tout le monde. Il a même téléphoné au gars qui écrit les règles, pour vous dire jusqu'où s'est allé ! Une semaine pour trouver une ligne dans un de nos bouquins ! Alors hein... nous sur le chantier, vous imaginez ! » (technicien réseau exploitation)

Les acteurs opérationnels doivent ainsi œuvrer au quotidien au sein d'un ensemble prescriptif venant saturer l'espace du travail, où les managers de proximité doivent être en mesure de l'intégrer, de le comprendre, et de le porter auprès des équipes. Or, ces documents font régulièrement l'objet d'ajouts ou de modifications (nouvelle réglementation, modification suite aux retours d'expérience...) et la manière dont les textes sont rédigés est susceptible de donner lieu à une diversité d'interprétation et donc de compréhension par les personnes qui les lisent :

« Des procédures on en a trop, on se noie dedans. Même nous, à des moments, on a des difficultés pour se dire... mais il faut que je mette dans quel contexte et que je fasse quoi ? On n'est même pas d'accord entre nous (ie. entre managers). » (animateur exploitation)

On constate ainsi une superposition de nombreuses strates prescriptives, qui trouvent leur origine à différents niveaux de l'entreprise (national, interrégional, régional, local), et présentent des contradictions entre elles, mais également des écarts parfois importants avec les situations réelles de travail. Ce phénomène conduit ainsi au risque de ne plus saisir le sens

de la prescription, de créer un sentiment de confusion non seulement pour les agents opérationnels mais aussi pour leurs encadrants. Et dans ce contexte, la prescription « *parapluie* » débouche sur la peur, car derrière tout incident ou accident, se pose la question de la transgression et de la désobéissance de l'action face à l'ensemble des règles prescrites. En effet, il y a une telle profusion de règles, et produites à distance du travail et des tensions qui le singularisent, que les situations de travail où il est possible de ne pas être en porte-à-faux sont rares :

« Je pense que tout le monde n'est pas conscient des risques encourus. Même moi je ne sais même pas à la limite jusqu'à quel point je peux être engagé. Quand on y pense on se dit... mais heureusement après on oublie. Comme y a toujours quelque chose qui fait qu'on n'est pas bon, quand on engage un risque, si y a tel pépin et bah ce sera pour ma pomme. » (animateur exploitation)

La généralisation des « *règles parapluie* » conduit ainsi à chercher à se couvrir grâce au recours à la prescription, non pas au niveau des enjeux et aux risques propres à l'activité de travail, mais par rapport au contrôle exercé par la hiérarchie sur cette activité. A travers les propos suivants, un animateur nous explique de quelle manière il est possible de reporter la responsabilité du risque sur le technicien en appliquant des motifs de préservation de la hiérarchie dans la préparation des chantiers vis-à-vis de toutes formes de risques :

« des trucs bateau, risque circulation, risque plein pied, alors après y a la phrase bateau : « à voir sur place ». Donc on fait, mais le jour où il y aura un accident on va dire : « bah oui mais j'avais mis « attention circulation » ». Donc après on donne la faute à celui qui est sur le terrain : « ah bah oui, t'as pas pris en compte, tu as ton droit de retrait, t'as ci, t'as ça... ». Tant que y aura pas un gros accident, c'est sûr que ça passera. Le jour où y aura un gros pépin, je pense que ça se passera autrement. » (animateur exploitation)

Du coup la règle, elle sert à quoi ? *« Elle protège l'entreprise qui dira : « vous n'avez pas respecté la règle ». Si jamais ça va au niveau juridique, on peut dire : « voilà, monsieur n'a pas respecté la règle ». Même si après on peut dire : « mais attendez, on sait très bien que d'habitude personne ne l'applique cette règle parce que sinon, on ne peut pas travailler ». Donc ça fait partie un peu de notre rôle de dire avec l'agent : « on applique quelle(s) règle(s) ? » - on voit si on a affaire à un agent expérimenté – et dire : « voilà, on va essayer de faire comme ça. On sait qu'on est à la limite de la règle. Est-ce qu'on le fait ou on le fait pas ? ». Souvent c'est un accord entre l'agent et celui qu'est responsable à l'instant « t » de l'accès ou du chantier. Mais c'est qu'on le fait souvent avec les agents, on se dit : « on est d'accord, la règle c'est ça, on va être là, on va être juste à la limite de la règle », parce que notre métier fait que y a des barrières et qu'on peut passer vraiment au ras de la barrière mais faut pas aller de l'autre côté de la barrière, parce que c'est là où les accidents arrivent. Et souvent on est là, juste à la limite, où on n'applique pas la règle comme il faut parce que sinon on arrête tout, on arrête le chantier. »* (contremaître, animateur exploitation)

Ici, la procédure d'édition d'un texte à des fins de « sécurité » pour les agents et fondée sur le retour d'expérience et l'analyse des incidents et des accidents, est perçue par ces derniers comme une forme de protection à destination de leur propre hiérarchie plutôt que pour garantir leur propre sécurité :

« Après chaque accident, ils [la hiérarchie] pondent un texte. C'est un parapluie pour les chefs, ils se protègent ! Comme ça, s'il arrive quoi que ce soit et que c'était écrit qu'il ne fallait pas le faire, eh bien, sur qui la faute retombe ? Sur nous ! Mais comment voulez-vous tout retenir quand vous avez 4 ou 5 cahiers de règles ?... En attendant les hautes sphères se protègent... » (technicien intervention réseau)

« Dans la majorité c'est cohérent et applicable le prescrit. Mais à mon goût, des fois on ouvre trop le parapluie. Et on se couvre tellement que des fois ça n'a plus aucun sens. [...] Le prescrit des fois est trop... au niveau de la sécurité, des fois on va trop loin et des fois ça n'a même plus aucun sens. Y a des choses qu'on peut très bien faire et parce qu'il est arrivé telle chose, et bah à partir de maintenant on va plus le faire. Mais peut-être qu'il y a une autre solution en disant : « faut mettre ça ou ajouter ça en plus... ». Je vais te donner un exemple, ça va être maintenant des fois, des interventions, on va être carrément obligé de couper au pied de l'immeuble parce que le travail sous tension, sur telle chose, on n'a plus le droit. Pour moi, pour un technicien, le travail sous tension est très rare. » Et cette règle elle a vocation à protéger la personne... ? « Et l'employeur. C'est sûr qu'en faisant ça l'agent à moins de risque. Mais y a toujours un risque, mais après si on se protège, si on fait le nécessaire... Mais pour l'employeur c'est sûr que l'accident... on élimine le risque. En supprimant le travail, on élimine le risque. » (animateur sénior technique clientèle)

Il semble donc que la prescription soit moins perçue comme la responsabilité du risque assumée collectivement, que comme une manière de se couvrir individuellement et de se protéger des éventuelles représailles suite à un accident. Ici, face à cet état de sur-prescription, où le risque individuel de se trouver en porte-à-faux est constant, certains prennent le parti de la dissimulation, en ne faisant pas (ou plus) part des difficultés et des incidents éventuels rencontrés sur le terrain lorsqu'ils ont la possibilité de ne pas le mentionner. Cette décision s'explique notamment par le fait que lorsqu'ils font face à des situations problématiques, dont leur hiérarchie finie par être informée, certains peuvent développer le sentiment d'être jugés, d'être relégués au banc des accusés, remettant en cause la confiance placée dans leurs compétences professionnelles. La crainte, le sentiment d'injustice, et parfois aussi le doute sur ses propres compétences conduisent alors à se taire, à dissimuler, à éviter d'échanger, également entre pairs. Un comportement prompt à accroître l'écart existant entre le travail réel et les critères d'évaluation hiérarchiques. Un phénomène qui se traduit pour cet animateur exploitation de la façon suivante :

« Y a eu une époque où quoi qu'on signalait, on se faisait taper. Le gars qui faisait remonter le fait que là « oui j'ai fait une connerie, y a pas eu d'accident, mais j'ai fait une connerie », il se faisait laminer. Il n'avait pas d'avancement pendant 3 ans. Donc plus rien ne remontait. Même des petits accidents. Un jour j'ai passé le coude à travers la vitre, j'ai rien eu. En bougeant une armoire, j'ai glissé et boum mon coude à travers la vitre, j'étais un peu coupé mais bon... [sifflement], la vitre elle est toujours cassée, on n'a rien dit. A l'interne on n'a rien dit parce qu'on savait que derrière... on accrochait une aile d'un véhicule, hop, pas d'avancement pendant 3 ans. Ils disent rien puis toi tu vois le fourgon qu'est abîmé, s'il est abîmé tu dis rien et ça reste comme ça. (...) Donc là, on est reparti dans un processus où c'est écrit normalement qu'en cas de presque accident ou SD, y a pas de sanction. Mais pas de sanction, moi j'en doute parce que la sanction peut y être après indirectement sans que ce soit marqué. Au moment des avancements on dira : « il faut en enlever un, et bah on enlève lui ». Et on saura pourquoi. Mais y a pas eu un courrier, y a pas eu une sanction avérée. C'est déjà bien. Mais pour faire changer les habitudes, faut qu'ils reprennent confiance, pour dire « j'ai fait une bêtise ». » (animateur exploitation)

Dans ce cadre, il nous a été expliqué et nous avons pu constater qu'il existe parfois des demandes de la part de la direction, répercutées plus ou moins fortement par l'encadrement de proximité, d'inciter les agents à ne pas déclarer certains accidents en accidents de travail, leur dispensant même des conseils sur les stratégies à adopter en cas d'accident⁷⁰. En effet, au cours d'une observation sur une base opérationnelle, le manager que nous accompagnons, suite à un échange téléphonique, nous apprend qu'un accident vient d'avoir lieu sur une base voisine :

« On a un réseau fil nu basse tension qu'arrive là et un autre un réseau fil nu basse tension qu'arrive là de deux postes différents et il devait déposer la totalité. Mais le matin il consignait là pour déposer là et l'après-midi là pour déposer là. Donc X qui est chargé d'exploitation me dit qu'on a un peu tous laissé passer la MOA qu'était pas trop bonne mais on l'a laissé passer. Puis ce matin le chargé de consignation il dit au gars de l'entreprise prestataire : « bon bah voilà, aujourd'hui tu as tout ça à déposer ». Est-ce qu'il lui a précisé qu'il faisait que d'un côté ce matin ? Il a consigné là, et il est venu déposer là. Donc le privé, comme c'est une première étape, il doit faire l'absence de tension, la mise à la terre⁷¹ en court-circuit des conducteurs. Il n'a rien fait. Alors il a mis une main dessus et ça a fait un flash⁷². Ça a fait fondre les fusibles au poste, heureusement ! Et du coup, le chargé d'exploitation il m'a dit : « c'est la folie, ils veulent tous étouffer l'affaire ». Et lui, comme il avait déjà eu des antécédents, il me dit « ils m'ont bloqué trois postulacions, alors maintenant je les emmerde, je vais tout ressortir ! ». Tout de suite, ils lui ont dit : « non, mais on a fait le mail » et il leur a répondu : « non mais vous inquiétez pas je vais en faire un aussi de mail ». Ils ont tout étouffé, il m'a dit : « ça y est, ils se sont arrangés, l'entreprise, le chef de chez nous, mais que tant pis moi je fais le mail quand même ». » Et il va l'envoyer à qui le mail ? « Au chef du bureau d'exploitation, en disant « voilà comment on traite l'affaire ». Donc ça il l'a écrit parce que l'autre fois on l'avait accusé d'avoir étouffé l'affaire... un truc de manœuvre qu'on avait fait sans trop dire, il nous a étouffé l'affaire... » Mais les chefs veulent étouffer l'affaire vis-à-vis de qui ? « Pour pas que ça remonte. Le privé, y a pas eu de blessé. Ça a fait un flash, mais le mec avait un casque donc il a peut-être juste un peu bronzé mais c'est tout... donc le prestataire ne veut pas le faire remonter parce que vis-à-vis de leur marché ils peuvent se faire pénaliser. Nous ça fait un accident, et comme le bureau d'exploitation n'a pas été bon parce qu'il a validé un peu trop vite, le préparateur sans doute n'a pas été trop bon, le chargé de consignation pas trop bon, le monteur (du prestataire) zéro parce qu'il n'a même pas fait la VAT [Vérification d'Absence de Tension], c'est des fautes graves quand même... De toute façon, si ça ils le cachent, tôt ou tard ça va sortir. Parce que très clairement ils le savaient. Ils ne savaient pas ce qu'il y avait mais ils savaient qu'il y avait un souci. Donc ça sort, ça remonte et là le chargé d'exploitation il se ferait démonter par le chef du bureau d'exploitation parce qu'il n'aurait pas fait remonter l'affaire. Là, ils en auraient trouvé un, le bonc émissaire, et boum... Donc là, il m'a envoyé le mail, il a mis une petite touche d'humour dedans. Il a marqué que « heureusement que les fusibles ont fait leur boulot, eux ». (...) Mais il a raison de faire remonter, c'est quand même un accident, y a pas de blessé mais c'est grave, y aurait pu avoir un mort voire plus. Et le mec, si là il ne fait pas la VAT, qu'il ne met pas la terre en court-circuit, c'est qu'il ne le fait jamais. C'est quand même un minimum la VAT... qui mette pas la mise en court-circuit parce qu'il a tombé les fils et que ça va le gêner. Là c'est le truc typique, on a fait une connerie, on la signale, y a eu entre guillemets un accident mais apparemment pas d'arrêt. Bon peut être

⁷⁰ Voir à ce sujet l'annexe « l'effet papillon »

⁷¹ La mise à la terre consiste à réaliser une liaison électrique entre un point donné du réseau, d'une installation ou d'un matériel et une prise de terre. La mise à la terre permet donc d'écouler sans danger les courants de fuite et, par association avec un dispositif de coupure automatique, d'assurer la mise hors tension de l'installation électrique. Une bonne mise à la terre assure donc la sécurité des personnes mais aussi la protection des biens et des installations en cas de foudre ou de courants de défaut.

⁷² Arc électrique susceptible d'entraîner des brûlures sur des parties du corps non protégées, sans qu'il n'y ait passage du courant dans le corps.

qu'il va aller consulter un médecin. En plus c'est une entreprise privée, pas un agent d'ERDF. Y a un accident on dit : « stop, là on a fait une connerie », on regarde ce qu'on a fait comme connerie... Non, c'est fou, c'est une honte. Et celui qui a demandé d'étouffer, c'est celui qui est au-dessus de lui (le chargé d'exploitation) en CHSCT qui est au bureau d'exploitation. Lui il a dit : « non tiens X (chargé d'exploitation), j'ai fait le mail et tout ». Mais il a raison, il se couvre. De toute façon y a que ça qui le couvre. Il a fait un mail à son chef, son chef fait pas remonter, ce n'est plus de sa faute... Nous on le voit en interne, tu fais une petite connerie, un flash, tout le monde le sait. (...) La VAT et la mise à la terre en court-circuit c'est notre seule protection. C'est ce que je te disais, un câble sous tension, pas sous tension, tu ne vois pas la différence. Ce qui nous protège, c'est la vérification d'absence de tension et la mise la terre en court-circuit. Et encore, ça ne protège pas de tout mais ça limite. Tu vois, le mec aurait fait sa VAT, d'entrée il aurait dit : « oh, j'ai du jus ! Qu'est-ce que tu m'as fait ? ». Le chargé de consignation lui aurait dit : « mais c'est de l'autre côté ». A la limite, y aurait eu un presque accident à analyser par rapport au fait qu'il y a eu une mauvaise entente entre eux. (...) Comment tu peux cacher des accidents comme ça quoi, parce que là c'est un accident quand même. Là ça va brasser je pense parce qu'il (chargé d'exploitation) va pas laisser tomber, puis ça se saura donc ça va faire des vagues. Et là les pauvres X et Y (animateurs exploitation du site de l'accident) ils vont avoir la pression de Z (délégué exploitation) : « comment ça fait que ça a été fait comme ça ? », ils vont avoir la pression sur la préparation, ils vont avoir la pression sur le CDC [Chargé De Consignation] qui avait travaillé, ce que va dire le CDC par rapport aux autres... » (animateur exploitation)

Quelques heures plus tard, le manager discute de cet accident avec un agent qui est également membre du CHSCT :

- L'animateur : « La NIP CMO BT, NIP CMO... euh... eux ils voulaient pas trop la valider... Hier matin, apparemment, le chargé d'exploitation il voulait pas trop accepter le chantier, il voulait le bloquer. Puis finalement, il a accepté. Derrière, le chargé de consignation qui devait consigner... il avait en gros un poteau BT [Basse Tension] où tu avais du réseau nu qu'arrivait d'un poste et qu'arrivait aussi d'un autre poste, et il devait tout déposer. Donc apparemment, le CDC aurait vu le mec de l'entreprise privée, et lui aurait dit : « bon dans la journée, on tombe tout » et en fait le matin il consignait sur un poste et tombait d'un côté et l'après-midi sur un autre poste... »
- Le technicien : « Avec l'autre côté sous tension ? »
- L'animateur : « Apparemment. »
- Le technicien : « Et pas d'habillage »
- L'animateur : « Apparemment. Donc, première étape, il fait sa consignation, et pas de VAT apparemment et pas de mise à la terre en court-circuit. »
- Le technicien : « Et il a morflé le petit ? »
- L'animateur : « Et ben apparemment il a eu du cul parce qu'il avait commencé à démonter les fils ou je sais pas quoi et boum ça a péter. Flash. Les fusibles ont pété au poste et apparemment y a pas de blessé. »
- Le technicien : « Est-ce que c'était bien identifié le côté ? »
- L'animateur : « Apparemment tout le monde a un peu merdé comme d'habitude. Plus du côté du prestataire parce qu'il n'y a pas de mise à la terre et pas de VAT... et tout de suite X est arrivé en disant « non mais c'est bon j'ai fait un mail » et le chargé d'exploitation lui dit « non mais t'inquiète moi aussi je vais faire un mail ». Donc il a fait un mail avec une touche d'humour, à la fin il a marqué : « heureusement que les fusibles on fait leur travail, eux ». Parce qu'heureusement qu'ils ont pété les fusibles. Ils pètent pas, le mec il se colle dessus. »
- Le technicien : « Et le chargé de consignation tu sais pas qui c'est ? »
- L'animateur : « Apparemment, X (chargé d'exploitation) m'a dit qu'il y avait Y au bureau et sinon Z. Il pense plutôt que c'est Z. Mais bon X (chargé d'exploitation) m'a dit qu'apparemment tout le monde a voulu étouffer. Et il me dit : « moi je fais mon mail à A (supérieur de X) et B (supérieur de A) » comme ça il a une trace. »

- Le technicien : « Mais là, on a fini l'année 2014 avec un taux d'accidentologie qu'était... plus que correct. Mais là, en l'espace de rien du tout, cinq ou six accidents. Après c'est l'entreprise (privée) mais faut voir l'implication qu'on a nous... »
- L'animateur : « Bon officiellement, moi je t'ai rien dit... »

A la fin de la journée, nous discutons sécurité avec le chef de pôle, responsable de l'animateur que nous avons suivi toute la journée : « Nous, nos objectifs de manager c'est 0 accidents... 0 accident véhicule, 0 presque accident, 0 accident bénin etc... et moi j'ai toujours fait remonter les presque accidents parce que je considérais que ça pouvait servir aux autres. Et à chaque fois on me mettait dans mon objectif : « 0 presque accident ». Et une année, on m'a dit : « bah t'en as eu 3 ». Ouais 3, mais il n'y a rien eu, ça a permis de faire comprendre aux autres... Donc je lui dis d'arrêter de me le marquer et que c'est complètement absurde. Il me répond : « ouais mais on nous demande que personne n'ait d'accident ou de presque accident ». Ouais mais je pense que c'est un objectif qu'est absurde. [...] C'est vrai que sur le terrain, quand on est dans la proximité, on est vraiment dans le vif du sujet, on n'a vraiment pas les mêmes visions sur plein de choses. Nous c'est vrai que quand on nous parle sécurité, nous on y pense tous les jours. Parce qu'on a les agents, parce que s'il y en a un qui se fait mal, on les connaît suffisamment pour se dire qu'on a de la peine pour eux. Donc quand on me dit 0 accident, moi je me dis « attends mon but ça a toujours été qu'il y ait le moins d'accident possible. Après te certifier comme quoi j'en aurai zéro, j'espère que j'en aurais zéro ». Je pense qu'on n'est pas là pour que les gens ils se fassent mal. Je pense qu'on est là pour porter une parole de sécurité pour qu'ils fassent attention. » (chef de pôle exploitation)

Notre recherche nous donc amène à constater que les accidents de travail (qu'ils soient électriques, routiers ou autres...) pour lesquels la responsabilité de l'agent n'est pas engagée sont néanmoins intégrées au décompte en matière de résultats attendus (en ce qui concerne les contrats d'agence). En effet, les propos des personnes rencontrées convergent pour dire que la survenue d'un accident est susceptible de porter préjudice à l'avancement de l'agent concerné, et ce même lorsqu'il n'est pas responsable. Nous avons pu constater cette règle officieuse clairement présentée par un chef de pôle au cours de l'EAP d'un technicien clientèle sénior (en présence d'un animateur) :

« Premier objectif c'est l'accident de travail, ne pas en avoir, et de tout faire pour qu'il n'y en ait pas non plus dans le groupe. Bon, ça a été atteint. Heureusement parce que quoi que tu fasses après comme résultat métier, quelle que soit les actions qu'on peut mettre en œuvre, tout ça est... pffuit [sifflement] balayé par un accident de travail. Y a plus de résultats derrière un accident de travail. Et puis c'est toujours un échec assez difficile à supporter, que ce soit pour l'accidenté ou pour le groupe. »

Dans ce contexte, si l'ambition affichée par l'entreprise n'est pas celle de se focaliser invariablement sur la responsabilité des agents en ciblant les erreurs potentiellement commises, le ressenti exprimé par ces derniers est tout autre :

« On a l'impression que c'est toujours la faute du gars. Jamais de remise en question de l'organisation et de ce qu'ils [la hiérarchie] demandent. Est-ce qu'ils ont conscience que ça peut empirer ? Il va y en avoir plus des accidents si ça continue comme ça. C'est grave. Et dire qu'on aurait les moyens de faire de belles choses. On arrive à être écœuré... » (technicien réseau)

Les agents (opérateurs et managers) rencontrés manifestent le sentiment d'évoluer au sein d'une situation paradoxale où lorsque l'on souhaite respecter stricto sensu les règles, alors on

est dans l'incapacité de réaliser le travail, mais lorsque l'on tente de travailler « *comme il faut* », alors on se retrouve en dehors des règles⁷³. Une situation insoluble génératrice d'un fractionnement entre le système de régulation et le travail, à travers une déliquescence de la prescription, notamment vis-à-vis de sa cohérence et de son bien-fondé, un management perçu comme très éloigné de la scène du travail et de son animation, et un compartimentage entre les fonctions et métiers de l'entreprise, chacun n'étant plus conscient du contenu des activités des autres et de la manière dont ils les réalisent. Pourtant, la construction d'un dialogue sur le travail réel et la validité de la prescription constitue un enjeu déterminant pour mettre en résonance la perception hiérarchique – fondée sur les prescriptions gestionnaires et les exigences de l'organisation du travail – et celle du métier – fondée sur un ensemble de savoir-faire tant individuels que collectifs –, reflétant les ressources à disposition nécessaires pour répondre à la satisfaction des missions de l'entreprise. Ici, la faute⁷⁴ associée à la transgression de la règle vient se substituer à toute possibilité de discussion sur l'élaboration du travail d'organisation.

Une partie d'un échange lors d'un groupe de travail réunissant des managers de proximité et des agents opérationnels :

- Préparateur : « *ce que je voudrais vraiment que mon chef voit... c'est la sécurité... c'est hyper important, je remets pas ça du tout en question... mais la mise en œuvre est pas toujours aussi simple que sur le document. Et ça je suis pas sûr que tout le monde ait conscience de ça en fait. Parce que des fois, une petite ligne sur un texte ça engendre une mise en œuvre assez importante et lourde. Et le problème c'est qu'il y a un surplus de sécurité et des incohérences entre certaines...* »
- Technicien intervention clientèle : « *parfois la sécurité est logique et parfois elle est pas du tout logique... mais on l'applique quand même.* »
- Responsable du BEX : « *oubliez pas que vous êtes maîtres de votre sécurité. Vous avez le droit de retrait...* »
- Technicien intervention réseau : « *ouais mais le jour où il y a un accident on sait qu'il n'y a pas de droit de retrait...* »
- Responsable du BEX : « *mais personne ne vous dira rien si vous faites un droit de retrait.* »
- Technicien intervention réseau : « *en théorie oui. Enfin j'ai déjà vu le cas où non.* »
- Programmeur CPA : « *pas sur le terrain... moi de ce que j'ai vu, le seul droit de retrait que j'ai vu... à l'époque c'était pendant le débrief et c'était en gros : « t'es mauvais, on va te renvoyer en formation », donc en gros t'es mauvais. Comme quelqu'un qui va remplacer mettre un fusible pour remplacer un compteur, et il va le faire en 15 minutes, allé 10, toi tu vas le faire en une demi-heure, 35*

⁷³ C'est situation fait notamment référence à la notion de « grève du zèle » développée par Christophe Dejours où « la caractéristique majeure du « travailler » c'est que, même si le travail est bien conçu, si l'organisation du travail est rigoureuse, si les consignes et les procédures sont claires, il est impossible d'atteindre la qualité en respectant soigneusement les prescriptions [faisant que] travailler, c'est combler l'écart entre le prescrit et l'effectif. Or ce qu'il faut mettre en œuvre pour combler cet écart ne peut pas être prévu à l'avance. Le chemin à parcourir entre le prescrit et le réel doit être à chaque fois inventé ou découvert par le sujet qui travaille » (2003, p. 13-14).

⁷⁴ Le terme d'« erreur » couvre les cas où une séquence planifiée d'activités mentales ou physiques ne parvient pas aux fins désirées. S'il en résulte un écart par rapport à une référence (norme, modèle, règle, objectif...), la personne n'avait pas l'intention de s'écarter de cette référence : une erreur est toujours involontaire. Une « violation » est un écart volontaire (pas nécessairement répréhensible) par rapport à une référence externe (loi, procédure). Le mot « faute » relève du langage disciplinaire ou juridique, pas de celui de l'analyse. Ce n'est qu'une fois qu'on a compris ce qui s'est passé que les instances disciplinaires ou judiciaires peuvent s'interroger sur une éventuelle faute (Daniellou, 2016).

minutes : « ah bah t'es mauvais, t'as mis deux fois plus de temps que l'autre ». Alors qu'on va pas chercher à voir la situation, le tableau... »

- Responsable du BEX : *« oui mais là tu parles en quantité, mais tu peux pas faire une comparaison entre la quantité et la sécurité. »*
- Programmeur CPA : *« ah je suis tout à fait d'accord, et pourtant... »*
- Technicien intervention clientèle : *« moi en toute sincérité, si j'applique toute la sécurité de A à Z, tout ce qu'il y a marqué sur le prescrit, je ferais 3 bons dans la journée. »*
- Responsable du BEX : *« non. Si on applique le prescrit et le réglementaire, y a la moitié des chantiers qui ne se ferait pas. »*
- Technicien intervention clientèle : *« ah oui, ça on est d'accord, y a beaucoup de choses qu'on ne ferait pas. »*
- Responsable du BEX : *« mais la sécurité c'est l'appliquer avec intelligence. C'est-à-dire que la sécurité est un garde-fou et il faut rester sur ce garde-fou, faut ni aller à droite, ni aller à gauche. Après, appliquer le prescrit et le réglementaire à 100% c'est impossible. Quelqu'un qui arrive à le faire c'est pas possible. Déjà, primo parce que tout le monde ne connaît pas le prescrit totalement, ni le réglementaire. Mais par contre si vous sentez qu'il y a un danger pour votre personne ou pour des tiers, vous avez le droit de retrait. D'accord, parce que c'est là où y a un problème. S'il vous arrive quelque chose, là on vous dira quelque chose, on va vous le dire. On va vous dire : « pourquoi vous avez fait ça alors que c'était interdit ? ». »*
- Préparateur : *« t'as conscience de ce que tu viens de dire là ? »*
- Responsable du BEX : *« mais moi je suis responsable du BEX et de la sécurité des tiers... »*
- Préparateur : *« bah oui je sais... »*
- Responsable du BEX : *« et ça fait partie de notre règle. Moi je l'applique avec tous les CEX et tous les opérateurs. Voilà. »*
- Chercheur : *« qu'est-ce que vous vouliez dire ? »*
- Préparateur : *« bah, tu dis en gros : « voilà, t'as un prescrit mais tu pourras jamais mettre en œuvre toutes les règles »... »*
- Responsable du BEX : *« parce qu'un mot en français veut dire des fois plusieurs choses... »*
- Préparateur : *« je suis d'accord avec toi... »*
- Responsable du BEX : *« donc le but, c'est de rester dans la réglementation et dans le cadre du réglementaire et de la sécurité. Après tu peux expliquer un paragraphe d'un règlement, d'une PR2 à quelqu'un, et bah tu l'explique à deux personnes, y en a une qui va le comprendre de cette façon-là et l'autre d'une autre façon. Mais le but c'est que les deux ne sortent pas de la ligne. C'est tout. »*
- Préparateur : *« nous on va toujours se dire que vous voulez nous piéger... s'il nous arrive un problème, on va se dire... »*
- Responsable du BEX : *« bah si quelqu'un essaie de piéger tu viens me voir... »*
- Préparateur : *« non mais si y a un accident. S'il y a un accident, ils vont trouver la petite bête pour pouvoir dire : « c'est ta faute à toi ». »*
- Responsable du BEX : *« non c'est pas vrai. Vous êtes assez jeunes dans l'entreprise. Je peux te dire qu'on est plus dans un domaine de pédagogie que de répression actuellement avec les accidents. »*
- Préparateur : *« bah dans tous les 1/4 d'heure sécurité que j'ai pu voir jusqu'à maintenant... »*
- Responsable du BEX : *« après les messages, oui, peut-être que les messages sécurité t'as l'impression qu'ils sont donnés comme de la répression mais c'est faux, c'est plus de la pédagogie. Je peux te dire que dans les analyses qu'on fait sur les accidents, on essaie de savoir le pourquoi et le comment, et puis surtout le but c'est d'éviter que l'accident se reproduise. C'est ça qu'est intéressant. Après, taper sur le gars, je veux dire, le gars qui a eu un accident et puis qui a été touché dans son intégrité physique, et bah il a déjà été puni parce que déjà il a subi quelque chose. Donc c'est pas la peine d'en rajouter une couche et puis de l'enfoncer un peu plus. Le but c'est pas de l'enfoncer, c'est de l'aider à comprendre et puis surtout de l'aider à pas reproduire. C'est ça qu'est intéressant. »*

- Technicien intervention réseau : « moi j'ai pas toujours vu ça en tout cas. On nous tape plus dessus qu'autre chose. »
- Technicien intervention clientèle : « moi je pense qu'en gros, la hiérarchie, ils sont là pour... si on fait une connerie, bah en gros pour... nous saquer quoi. »

Dans ce cadre, le taux de fréquence⁷⁵ est présenté comme un indicateur devant apporter un éclairage sur la performance de l'organisation en matière de sécurité et de santé. Pourtant, l'utilisation qui en est faite (au niveau national ou régional) peut surprendre. Tout d'abord, son maniement n'est pas celui d'un indicateur, autrement dit d'un outil de révélation d'une réalité à interroger (à l'instar d'un thermomètre qui révèle la présence potentielle d'une maladie sans la définir). Loin de cette utilisation, le Tf est davantage perçu comme un objectif en soi, à travers sa diminution continue, devenant ainsi une source de prescription cardinale pour les acteurs opérationnels, plus qu'un outil d'investigation. C'est de cette manière que les encadrants en viennent à interroger la pertinence de l'objectif associé aux accidents :

« Quand on parle de l'objectif « zéro accident » sur 5 ans, on sait qu'il est irréalisable. Y a des contraintes qui sont hors entreprise. Zéro accident, vous êtes dans un train qui est sur le trajet du travail, le train déraille, nous en tant que Mpro ou l'entreprise, on n'y peut rien. On peut pas anticiper ça. Y a peu de temps, y a un agent arrêté au feu rouge qui s'est fait rentrer dedans un samedi matin par des mecs bourrés qui avaient une voiture volée. Euh... [rires], si, [la solution c'est qu'] on travaille plus et on reste à la maison [rires], et encore... il ferait un infarctus parce qu'il n'aurait pas bougé. Non, y a des objectifs qui sont... on nous les présente, on est tous d'accord de tendre vers ça, mais on sait qu'ils sont irréalisables, on ne pourra jamais avoir zéro accident entre guillemets. Malheureusement, par contre en présentant des objectifs comme ça, ils passent derrière parce que votre cerveau sait que c'est impossible. Je fonctionne comme ça. On me dirait : « on veut tendre vers ou diviser par deux le nombre d'accident », ça, ça me parle. Si on me dit zéro, je sais que c'est irréalisable, donc, de fait, je le néglige. [...] Trop c'est trop et ça l'entreprise a vraiment du mal à intégrer que trop c'est trop. Et ça, je sais pas pourquoi des fois... c'est la culture de l'extrême. [...] J'aimerais qu'on tende et qu'on trouve des solutions pour réduire un maximum les accidents mais y en aura forcément. Ça fait partie de la vie tout simplement. Même ceux qui croient au bon dieu ou autre, le bon dieu, il n'aura pas zéro accident [rires]. Y aura toujours quelque chose. C'est pas de la fatalité, c'est un fait. [...] Donc on se concentre sur les objectifs réalisables. On revient dans le factuel : « ça je peux le faire, oui, je vais le faire ». Moi, en tant que Mpro, je le vois comme ça, c'est ma logique. Mais il faut pas le dire. Avec certains de ma hiérarchie je peux le dire, mais y en a d'autres je ne le dirais même pas parce que je sais que ça va partir. C'est comme un dogme, voilà c'est : « oh la la, qu'est-ce que j'ai dit ?! ». Alors que, mec, redescends sur terre. On a envie de dire à la personne : « redescend sur terre, tu te rends compte de ce tu me dis ». » (Contremaître, animateur exploitation)

L'exigence de « zéro accident » portée par la ligne hiérarchique, sous pression des parties prenantes externes de l'entreprise (notamment la CRE), relève d'une croyance que seul un profane, ignorant des limites réelles de l'activité, peut avoir, conduisant à une forme de déni de l'activité réelle et de ses limites. Le Tf n'est pas construit de façon à prendre en considération les circonstances d'un accident, c'est-à-dire la situation de travail. En effet,

⁷⁵ L'un des objectifs majeurs d'ERDF en matière de santé au travail : aussi désigné « Tf », il est égal au rapport entre le nombre d'accidents ayant entraîné un arrêt de travail dans le cadre de l'activité professionnelle et le nombre d'heures de travail effectués par les salariés durant une année quel que soit leur statut, multiplié par un million.

l'ensemble des facteurs liés à l'activité – soumis au périmètre du métier ainsi qu'aux transformations organisationnelles – ne sont pas véritablement intégrés dans cet indicateur qui ne tient pas compte de l'état du réseau électrique, des conditions climatiques, du degré d'expérience, du temps d'intervention ou du nombre de kilomètres à réaliser... autant d'éléments qui influent sur les conditions d'intervention et sur la gestion de la sécurité. De fait, le Tf néglige la nécessaire adéquation des moyens mis à disposition d'un métier considéré au regard des dimensions organisationnelles, techniques, géographiques... qui le caractérisent. Partant, le déni de l'ambiguïté de cet indicateur génère un fort sentiment d'injustice, d'incohérence, voire de dangerosité dans la gestion et l'évaluation de l'activité réalisée. Or, si tout objectif requiert un ou plusieurs indicateurs pour en évaluer l'atteinte, tout indicateur n'a pas vocation à être transposé en objectif. En effet, si l'organisation a nécessairement besoin de s'appuyer sur des informations chiffrées relatives à un ensemble de phénomènes, dès lors que l'agent est dans l'incapacité de maîtriser les conditions de constitution de l'indicateur, alors celui-ci ne peut raisonnablement pas lui être érigé en objectif à atteindre. La responsabilité quand à l'atteinte des résultats attendus et la confusion existante entre « objectif » et « indicateur » sont ainsi dénoncées non seulement par l'encadrement de proximité, mais aussi par les niveaux intermédiaires et supérieurs :

« Après les objectifs qu'on nous met à nous managers c'est aussi différent. Mais ça, on a, comme toute personne, notre appréciation lorsqu'on nous dit « atteint, partiellement atteint, non atteint » de se dire « quel était mon pouvoir dans ce résultat ? ». Par exemple, j'ai un accident dans mon agence, oui j'en porte la responsabilité, donc je ne dis rien, et je ne l'ai pas atteint [l'objectif de zéro accident]. Mais dans le questionnaire personnel qu'on a sur cet objectif, on se dit : « est-ce que je dois en porter la responsabilité personnellement ou... ? ». Mais après c'est les règles. » (Adjoint au chef d'agence exploitation)

« l'idée, c'est de distinguer « objectif » et « indicateur ». Mais en fait ça c'est très personnel. Pourquoi ? Quand on regarde l'organisation, elle nous dit autre chose. Aujourd'hui, je prends par exemple le contrat d'unité : le taux de fréquence fait partie des objectifs contractuels. [...] si on vise le zéro blessé, le risque c'est de cacher les blessures, alors qu'eux, ce qu'ils visent, c'est le zéro séquelle... c'est-à-dire que bien évidemment il pourrait y avoir un petit bobo, etc, mais nous ce que nous voulons c'est éviter les accidents graves. Parce que dire zéro blessé, sur la durée, sur 4 ans, ça sent un peu je dirais... l'indicateur pour l'indicateur... [...] c'est-à-dire que même pour des dirigeants, loyaux à l'entreprise, qui sont là depuis 30 ans, quand même, on ne remet pas en doute notre engagement et notre loyauté par rapport aux orientations nationales, mais même pour nous c'est compliqué. » (directeur régional)

L'intégration de la sécurité comme objectif managérial prioritaire par une quantification du nombre d'accidents du travail avec arrêt sous-tend une approche comportementaliste dans l'analyse des causes de l'accident du travail où c'est la conséquence qui produit la cause. En effet, le pilotage de la prévention des risques via un dispositif de management par objectif a pour conséquences de renverser la logique de prévention en une logique de culpabilisation par

la recherche systématique de désignation du « coupable ». Il s'agit ici d'une lecture de l'accident à travers le registre de la « faute » – lorsqu'un individu réalise sciemment et délibérément une action inappropriée ou non conforme à ce qu'il aurait fallu faire – au détriment de celui de l'« erreur » – en tant qu'action inappropriée dans un environnement complexe mal maîtrisé. La recherche de responsabilités – logique de sanction – se substitue alors à la recherche d'une compréhension des causes de l'accident ou de l'absentéisme – logique de correction. Ce type de management a pour effet de focaliser l'attention sur le suivi des indicateurs, au détriment de l'objectif qu'il était censé permettre de suivre, et de piloter. Si cet effet, connu sous le nom d'effet « *lampadaire* », n'est pas corrigé, il peut entraîner la substitution de l'indicateur à l'objectif dans les logiques de travail : la finalité du travail devenant la poursuite de l'indicateur en lieu et place de l'atteinte de l'objectif. Lorsque ces dérives sont constatées, elles sont une source potentielle de conflits sur la finalité et le contenu du travail, entre agents, et avec (et entre) l'encadrement.

3. La dimension collective du travail d'encadrement : la multiplicité des dispositifs de gestion et des réunions

Dans cette section, nous nous intéresserons aux effets générés par les problématiques de « quantophrénie » et de « prescriptophrénie » sur la dimension collective du travail d'encadrement. Tout d'abord, nous verrons qu'une grande part du temps de travail du manager est consacrée à entretenir et alimenter des « machines de gestion », le plus souvent au détriment du temps passé au soutien des équipes et à la réponse au besoin du client. Dans ce cadre, la multiplication des outils informatiques pour le suivi et le pilotage, avec lesquels doivent composer les managers au quotidien, tendent à rendre leur activité « *invivable* ». Nous verrons ensuite en quoi l'instauration de cellules de programmation centralisées du travail des agents opérationnels est susceptible de générer une augmentation et une intensification de la charge de travail des managers de proximité ; tout en remettant en cause leur rôle et leur légitimité aux yeux de leurs équipes, les encadrants n'ayant que partiellement la main sur la charge de travail et la nature des interventions à réaliser par les agents. Puis, nous verrons que les managers sont régulièrement sollicités pour participer à des réunions en tant que représentant d'un terrain qu'ils fréquentent de moins en moins. L'analyse des plannings de réunion nous conduit à constater qu'une très faible part de ce temps est accordée aux équipes qu'ils encadrent et que, lorsque ces réunions se font, les sujets évoqués sont rarement concentrés sur les problématiques du travail et sa régulation quotidienne. Enfin, nous verrons en quoi l'encadrement de proximité, à qui l'on demande loyauté et soutien, ne peut pas toujours espérer en bénéficier en retour de sa hiérarchie, ou bien de façon incertaine et distante. C'est le constat d'une fracture qui s'opère au sein de ligne managériale dans la mesure où leurs supérieurs hiérarchiques auraient « déserté » la scène du travail managérial. Face à un syndrome meso-organisationnel de « gestionnite », le collectif de travail se trouve isolé, les managers étant happés vers d'autres exigences que celles de l'activité, de son soutien et de son animation.

3.1. Une activité occupée par l'entretien et l'alimentation des machines de gestion

Au sein de l'entreprise, quel que soit le métier observé, le constat d'une activité structurée par les outils de gestion est indéniable : les interventions des agents sont construites par les cellules de pilotage (et dans certains cas par les fournisseurs d'énergie) à partir d'un système d'information ; les managers de proximité s'appuient sur divers logiciels pour préparer les interventions de leurs équipes ; elles sont ensuite chargées sur le PDA des agents puis

déchargées le soir pour être soldées ; les managers suivent les interventions pour l'ensemble de la base via un logiciel de pilotage. Dans ce cadre, une des activités empêchant le manager de proximité de fixer son attention sur son « *cœur de métier* » – soit l'animation du travail de son équipe – est notamment la surcharge engendrée par un travail assujettie à des procédures formalisées fondées sur une actualisation discontinue des outils de *reporting*. Ce besoin de formalisation trouve son origine dans deux héritages. Le premier, issu notamment du « *taylorisme* », a pour but de s'assurer que les agents opérationnels réalisent les tâches qui leur sont assignées en respectant strictement la façon dont elles ont été définies par un dérivé de « bureau des méthodes ». Le second, héritage du « *total quality management* », repose sur l'idée selon laquelle pour produire de la qualité, il faut décrire ce que l'on doit faire, faire ce que l'on a décrit et prouver qu'on l'a fait. Autrement dit par ce chef de pôle :

« Il faut une traçabilité et, avec les logiciels informatiques, c'est plus long que ne le ferait une personne. Là les procédures allongent le temps de travail [...] La paperasse, les habilitations pour former quelqu'un, c'est plein de choses... les commandes, faire des demandes d'achats, des trucs comme ça, c'est beaucoup de procédures et puis t'as l'impression d'être dans un entonnoir et toi t'es au milieu, l'endroit le plus étroit, et puis tout passe par toi. » (chef de pôle exploitation)

L'analyse du travail du manager nous conduit ainsi à convenir que ce dernier consacre une grande partie de son temps à entretenir et alimenter des « *machines de gestion* »⁷⁶. Les managers décrivent leur quotidien comme « *envahi par l'administratif* », « *pollué par la gestion* », et par la multiplicité de tâches bureautiques (l'actualisation des procédures, la régulation des plannings de production et de gestion du temps de travail, le remplissage des tableaux d'indicateurs, la rédaction de *reporting*, la réponse à diverses sollicitations et enquêtes...), générant ainsi le sentiment – tant pour eux que pour leurs équipes – d'être coincé dans leur bureau, d'être rivé sur leur ordinateur, leur « *tour de contrôle* », d'être très distancié du travail réel.

Localisation	Animateur	Chef de pôle
Son propre bureau	76.7% Min : 58% ; Max : 91%	59.5% Min : 14% ; Max : 89%
Salle de travail des techniciens / conseillers clientèle	7.2%	3.3%
Bureau de l'animateur	1.5%	4.4%
Bureau du chef de pôle	2.75%	0.0%
Bureau du chef d'agence	0.0%	1.1%
Salle de réunion	3.4%	17.9%
Bureau autre service	1.1%	0.6%
Bureau de l'assistante	0.1%	0.4%
Couloirs	2.6%	6.9%

⁷⁶ Nous reprenons ici l'idée employée dans les travaux de K. Marx (1867) et appliquée à la gestion par J. Girin (1983), puis par M. Detchessahar (2011) où la différence majeure que l'on peut voir entre un « outil » et une « machine » réside dans l'idée que même l'outil le plus ingénieux demeure au service de la main qui l'utilise, que celui-ci ne peut ni guider ni remplacer, tandis que la machine la plus élémentaire guide le travail physique et peut vraisemblablement s'y substituer.

Magasin / Stockage matériel	0.9%	0.6%
Parc automobile / Garage	0.7%	2.2%
Extérieur	3.1%	2.9%

Si le bureau du manager constitue le centre nerveux d'un site, un point d'ancrage stratégique au quotidien – chaque agent sait où il peut trouver son encadrant en cas de besoin pour répondre à ses demandes –, cette image d'encadrant bloqué à son bureau tend à se confirmer dans notre étude, attendu que, concernant la localisation de l'activité du manager au cours de sa journée de travail, nos chefs de pôle passent en moyenne une proportion importante de leur temps de travail à leurs propres bureaux : 59%, tandis que nos animateurs affichent quant à eux une proportion bien supérieure : 76%. Il est donc fréquent de voir les membres de l'encadrement, quel que soit le métier, déplorer la surcharge de travail engendrée par le renforcement des contraintes et la prolifération des tâches administratives dites de « *back office* », avec toujours plus d'indicateurs à suivre, de tableurs à compléter et entretenir, de complexité procédurière à respecter (y compris informatiques), de contraintes de *reporting* lourdes (parfois en doublon), générant un sentiment de dégradation de la qualité et de l'intérêt du travail. Dès lors, comme l'exprime cet animateur, le travail d'encadrement se trouve « empêché » :

« L'accompagnement des agents, c'est vraiment... ce qui est difficile à faire. Moi, j'ai des difficultés à le faire... parce qu'en fait ça demande beaucoup de temps, de disponibilité. Choses que les managers de proximité n'ont pas forcément aujourd'hui. On nous demande de plus en plus de remplir des tableaux de pilotage, etc... enfin de justifier chaque activité. Et c'est vrai que ça laisse moins la place à l'accompagnement. C'est vraiment ça je pense aujourd'hui, faire des revues de portefeuilles, accompagner, être proche en fait des conseillers et puis répondre à leurs questions quoi. Je dirais être très disponible. La disponibilité aussi je pense que c'est vraiment quelque chose d'important. » (animateur raccordement)

Les managers de proximité de notre étude accordent donc une proportion importante de leur temps au travail de bureau. Toutefois, le temps dédié à cette activité n'est pas réparti de la même manière entre les deux fonctions que nous avons observées. Si les animateurs consacrent en moyenne près de 37% de leur temps de travail au traitement des outils de gestion et près de 6% à la gestion des e-mails, les chefs de pôle, de leur côté, y consacrent respectivement un peu plus de 22% et 12% de leur temps.

Travail de bureau	Animateur	Chef de pôle
Proportion du temps de travail	42,64%	34,79%
Session outils de gestion		
Proportion du temps	36.83% Min : 17% ; Max : 49%	22.74% Min : 4% ; Max : 48%
Session e-mails		
Proportion du temps	5.81% Min : 0% ; Max : 17%	12.05% Min : 3% ; Max : 19%

Le traitement des e-mails occupe une place particulièrement importante dans le temps de travail des chefs de pôle qui s'estiment submergés par une surinformation croissante, doivent réaliser un tri quotidien et chronophage entre les réclamations de chacun, assurant ainsi un rôle de « *filtre* » vis-à-vis de leurs subordonnés, attendu que les questions les plus urgentes à traiter leurs sont généralement adressées, mais où certaines informations importantes se trouvent noyées dans la masse.

« Les mails... ça représente 70% du travail. En gros je reçois à peu près 70 mails par jour. Donc, il y a du tri à faire mais il y a au moins 15, 20 mails qui demandent une réponse, de se plonger dedans et tout ça. Donc sur une journée de 10h de travail, je vais accorder 8h au traitement de ma messagerie quasiment. Donc c'est vraiment une grosse part. [...] Si j'ai dû passer la journée devant mon écran à traiter des mails, du retard, et que j'ai pas pu faire un tour dans l'agence, j'ai pas pu passer un peu de temps avec les agents. Je me dis que j'ai passé la journée à faire de l'administratif et... oui c'est important mais c'est pas mon boulot de manager, je suis pas là pour répondre à des mails. Là je me dis que ma journée a pas été très très productive. J'ai produit beaucoup mais, pour moi, pas ce qui devrait être produit par un manager. Ce qui m'emmerde le plus c'est quand j'ai passé toute la journée à répondre à des mails. Je suis arrivé le matin, je ferme jamais ma porte, elle est tout le temps ouverte, mais je suis toute la journée devant mon écran, puis y a des agents qui passent et je leur dis : « bah si vous pouvez repasser, j'ai pas trop de temps à vous accorder ». Je le fais peu mais y a des jours où j'ai trop de retard, je m'y consacre à ça et du coup j'ai pas de temps à leur consacrer. » Et les outils de gestion ? « Je m'en sers pour avoir des infos pour répondre aux mails. Je les utilise mais ça va pas être là-dessus la difficulté. Moi j'ai une équipe de contremaîtres qui s'occupe de la planification, qui font bien leur boulot, donc en gros... je les emmerde pas, je regarde pas trop, je leur fais confiance et ça roule dans l'ensemble. » (chef de pôle exploitation)

Un chef de pôle nous a ainsi expliqué devoir s'occuper de traiter ses e-mails le dimanche soir – notamment lors des veilles de retour de vacances où ces derniers peuvent monter jusqu'à 400 – afin de ne pas se trouver submergé lors de son retour le lundi matin et de pouvoir gérer les activités prévues initialement dans son agenda. Ce « *rituel du dimanche soir* », tel qu'il est qualifié par un autre manager, est une pratique qui semble se répandre dans l'entreprise.

« C'est un vrai bonheur le travail du week-end [car] dans la semaine on n'a pas toujours le temps de tout faire [et] le fait d'être sur un site c'est aussi être disponible » (chef de pôle raccordement).

Estimation réalisée lors des entretiens du temps passé au traitement des e-mails selon le poste occupé		
	Nombre de mails reçus par jour	Temps de traitement des mails par jour
Animateur	Moins de 30	Moins d'une heure
Chef de pôle	Entre 50 et 70	Entre une et deux heures
Chef d'agence	Entre 40 et 50	Environ deux heures
Directeur	Plus de 70	Plus de deux heures

Si le « *dernier rempart* » du management de proximité de l'entreprise apparaît comme plus préservé de ce phénomène de surinformation, les animateurs affirment néanmoins être pollués par la gestion des e-mails dans leurs journées de travail, mais considèrent toutefois cette activité comme la « *5^{ème} roue du carrosse* » de leur travail, cherchant généralement à privilégier la gestion immédiate de l'activité à travers la réactivité et la disponibilité aux

agents. Les animateurs choisissent ainsi de consacrer leur temps à la gestion de leur activité et de leurs équipes quitte à repousser le délai de réponse et le traitement de certaines demandes, bien que cet arbitrage puisse les gêner vis-à-vis des personnes en attente. Si les animateurs peuvent se permettre de faire ce choix, c'est notamment grâce au rôle de « filtre » opéré par leurs responsables intermédiaires qui réceptionnent les demandes les plus urgentes et les transmettent oralement à leurs animateurs :

« Y a tellement d'infos à donner que tout se perd, tout se mélange. Si je ne me retenais pas, je communiquerais tous les jours quelque chose aux agents, mais je me retiens. » (chef de pôle exploitation)

Ce rôle est néanmoins à « double-tranchant » dans la mesure où ces derniers doivent, d'une part, « absorber » la pression issue des demandes externes à leurs services sans toutefois la répercuter sur leurs équipes et, d'autre part, « trier » et « sélectionner » les informations adéquates à transmettre à leurs subordonnés de manière à ce qu'ils ne se retrouvent pas en état de surinformation mais également de sous-information. En effet, comme l'explique ce chef d'agence, le recours aux e-mails pour solliciter les managers tend désormais à prendre le pas sur les moyens de communications verbaux :

« Ça devient n'importe quoi, mais n'importe quoi. On a besoin de quoi que ce soit... ce qui était réglé en 30 secondes au téléphone, aujourd'hui les gens envoient un mail. C'est la notion de parachute, de se couvrir, d'être sûr et c'est complètement nul parce que moi les mails, j'ai pas le temps de les ouvrir. Donc, hormis si le titre m'interpelle ou s'il y a une petite annotation qui fait « tilt », je le traite pas de toute façon. Et se dédouaner en disant : « j'ai envoyé un mail », de toute façon ça nous dédouane de rien du tout, parce que moi j'ai pas la capacité dans ma journée à traiter 100 mails. Et si la personne en face à la conscience tranquille en ayant envoyé 15 mails, elle se dit : « moi au moins je suis couvert », on est dans le faux. [...] Et puis avec des mails qui arrivent alors que ça pourrait être traité directement par l'application ou par la bonne personne. Donc du coup, sur certains mails, suivant le titre, on estime juste être en copie et on le consulte pas, et en fait dans la copie on a une action à réaliser... enfin des trucs de dingue. (...) Du coup j'en suis arrivé à travailler à la relance. Maintenant je me dis que si c'est important, on m'enverra une relance et je traiterai la relance. » (chef d'agence exploitation)

Dès lors, quel que soit le métier et le niveau hiérarchique, le constat qui s'opère est celui d'un sentiment d'envahissement par une multitude d'informations qui arrivent quotidiennement de différentes sources par e-mail. Pour la plupart, les managers trient et éliminent sans lire, en fonction de la source, une bonne partie de ces informations. Ils trient aussi pour déterminer les informations utiles aux agents. Les principales critiques liées au traitement des e-mails portent ainsi sur la redondance de l'information et l'absence de structuration réelle ; le déficit de hiérarchisation dans l'information, de système d'alerte avec des liens pour expliciter ; et l'absence de ciblage. Au final, le constat qui s'opère ici est celui d'une place excessive donnée aux e-mails dans le système d'information et leur inadaptation pour certaines informations.

Animateur						
Outils de gestion (total)	Planification et programmation de l'activité Mise à jour des résultats Traitement de dossier	Reporting Pointage de l'activité des agents Saisie des absences Clôture de l'activité	Gestion du matériel Facture et commande	RH (préparation arrivée nouveaux embauchés, fiche appréciation, EAP...)		Divers
3h07 (36.83%)	1h39 (52.96%)	1h05 (34.79%)	6min15 (3.33%)	9min45 (5.18%)		7min (3.75%)
Chef de pôle						
Outils de gestion (total)	Planification et pilotage de l'activité Traitement de dossier	Reporting Pointage de l'activité des agents Saisie des absences Clôture de l'activité	Gestion du matériel Facture et commande	Préparation de réunion et agenda	Gestion des formations et habilitations	Divers
2h14 (22.74%)	37min05 (27.69%)	43min25 (32.35%)	7min (5.25%)	11min15 (8.35%)	22min45 (16.95%)	12min40 (9.41%)

Concernant le traitement des outils de gestion, comme on peut le voir ci-dessus, l'instrument majeur auquel les animateurs ont recours durant leur journée de travail porte sur la planification de l'activité de leurs subordonnés.

« [la planification et le pilotage de l'activité] ça nous prend entre 70 et 80% de notre temps de la semaine. Et après avec les 30% qui restent on doit gérer nos activités transverses, le management des agents, des trucs comme ça. » (animateur technique clientèle)

« Le pilotage ça représente 50% de mon temps parce que je suis sur différentes activités. J'ai aussi bien les contrôles des prestataires à réaliser que la sécurisation des branchements sans clients, j'ai les ALS [Accès Libre Service] gaz, j'ai aussi une maille, une équipe de gaziers que je gère plus particulièrement que le reste de l'équipe, le reste du groupe, pour les statistiques, les résultats, les objectifs et tout ça, je m'occupe aussi des presque accidents gaz, des préparations de briefe... Donc ouais, j'ai une charge de travail qui représente bien 50% de mon temps, si ce n'est plus, sur le pilotage. » Et l'autre moitié, vous la dédiez à quoi ? « Dans la gestion des aléas, la préparation du travail des agents la veille pour le lendemain, le suivi des résultats, les aléas au quotidien par téléphone, transmettre les informations quand y a les rétablissements qui tombent au fil de la journée... voilà, mes journées sont à peu près réparties comme ça. » (animateur technique clientèle)

En effet, les animateurs passent en moyenne plus de la moitié de leur temps de traitement d'outils de gestion à planifier, programmer, et mettre à jour l'organisation du travail de leurs équipes, autrement dit à utiliser des outils en lien direct avec la réalisation de l'activité des agents. Les chefs de pôle ont recours à ces outils dans une moindre proportion, environ un quart du temps. Les outils relatifs à la gestion logistique et des ressources humaines représentent environ 10% du temps de l'animateur et plus de 22% de celui du chef de pôle. Les deux profils de managers consacrent environ un tiers de leur temps d'outils de gestion au reporting, à la clôture, et au pointage de l'activité des agents.

« Le reporting... y a des choses qu'on a déjà faites et qu'il faut remettre dans ce tableau-là, et dans ce tableau-là... ça sert à personne enfin, en tout cas certainement pas à nous. [...] Et X [le délégué exploitation], il a sorti un tableau où il a rajouté des menus déroulants, plus ça, plus ça, plus ça... Alors que nous avant on faisait... le nécessaire, mais on n'avait pas besoin de le mettre dans le tableau. Y a des choses qu'on fait, on connaît la ville de X, y a pas besoin d'un logiciel pour expliquer ce qu'on fait. Quand vous faites une fouille, faut leur dire que vous faites une fouille à tel endroit, de telle date à telle date, quelle taille. Donc vous le faites. Et après faut marquer le numéro dans le logiciel. Et lui il voit tout, il voit tout.

Il veut que ce soit fait et quand c'est pas fait il nous le dit. [...] Je crois que c'est un dingue des tableaux, il adore ça, c'est sa passion. » (contremaître, animateur exploitation)

Comme l'explique ce contremaître, certains managers indiquent devoir réaliser un double reporting des activités réalisées (résultats et statistiques de l'équipe) : le premier « officiel » accessible à de nombreuses personnes de l'unité pour information, et un autre « officieux » conservé en interne pour les responsables de la base et nécessaire à la bonne marche de l'activité.

Dans un contexte mêlant standardisation et centralisation de l'organisation de l'activité, les encadrants de proximité soulignent la sclérosante cohabitation des « *machines de gestion* » – le déficit de coordination qu'elles affichent, la perte de temps générée par l'obligation de recourir à des logiciels cumulatifs, l'inadéquation du degré de précision de leur contenu – considérée pour partie comme incompatible avec la nécessité d'immédiateté et d'efficacité du quotidien. Ils déplorent ainsi la multiplication des outils informatiques pour le suivi et le pilotage auxquels s'ajoutent des outils locaux, qui rendent leur activité « *invivable* » et où la « *débauche d'énergie employée* » à faire fonctionner des outils « *peu performants* », qui ne seraient pas « *matures* », qui ne tiendraient pas leurs « *promesses de gains de temps annoncées* », et viendraient ainsi amputer leur temps de « *préparation terrain* », le management des équipes et la réponse au besoin du client.

« On a trop de logiciels, et ce qu'il y a c'est que chaque année y en a un nouveau qui sort. Donc ce serait bien de s'arrêter à un moment donné. » (animateur exploitation)

« Le problème au sein de l'entreprise, c'est qu'on a trop d'outils. On va prendre un outil pour faire telle chose, mais cet outil ne fait qu'une partie, donc on va prendre un autre outil qui fait à peu près la même chose, et après faut prendre encore un autre outil... Non, au bout d'un moment faut arrêter. Et puis en plus chaque site travaille différemment. Donc t'as un site qui crée un outil, et t'as un autre site qui crée un autre outil, et t'as un site qui donne son outil à l'autre... [...] Et chacun va créer son propre outil, son propre logiciel. On n'utilise pas tous les mêmes logiciels. Et je pense qu'on pourrait faire plus simple. » (animateur senior technique clientèle)

Au fil de nos observations, nous avons tenté de recenser les outils de gestion qu'utilisent les managers de proximité au quotidien pour piloter l'activité. Au total, ce n'est pas moins de 26 outils de gestion auxquels ces encadrants ont recours dans leur travail quotidien. Le tableau ci-dessous en est une liste non-exhaustive, reconstituée à partir des éléments cités par les encadrants de proximité.

Recensement des outils de gestion utilisés par les managers selon l'activité pilotée	
Unité Client Fournisseur – 27 outils de gestion	Unité Réseau Exploitation – 26 outils de gestion
27 outils de gestion : <u>SINOPTIC</u> : outil de planification <u>PICTREL</u> : outil de filtrage des interventions mal paramétrées, repère les anomalies à une semaine <u>DELINET</u> : outil permettant de retirer les rendez-vous en délibéré à 6 semaines <u>OPTI-RDV</u> : outil permettant d'optimiser les rendez-vous à 6 semaines <u>OMEGA</u> : outil d'interface lié à l'ouverture des marchés de l'énergie et de gestion de l'acheminement <u>OPTIMIA</u> : outil de renseignement concernant les observations terrain ou les échanges avec les clients par téléphone sur des accès ou autres renseignements utiles <u>MULTITASK</u> : outil de sécurisation des futures interventions programmées pour les techniciens <u>CONTROLE DES AC</u> : outil de sécurisation des interventions en cours, dénommées « Affaires Courantes » <u>GPS</u> : outil de suivi de planification des interventions <u>OPINEL</u> : outil servant pour les interventions sur immeubles neufs <u>OSR</u> : outil de suivi des raccordements pour les branchements neufs ou modifications <u>LOTUS MOBALPA</u> : messagerie permettant à l'acheminement de notifier des modifications d'interventions suite à une demande des fournisseurs. <u>LOTUS ATRIUM</u> : messagerie permettant un échange entre les CPC et les sites <u>PROCOUPE</u> : outil de programmation des coupures <u>NATOPE</u> : outil de calcul du poids des tournées <u>RECATOUR</u> : outil d'annulation et de récapitulatif des tournées qui vérifie la cohérence entre les rendez-vous sur TGC et les rendez-vous sur Pictrel <u>DIVAGAM</u> : outil de gestion des tournées basé sur TGC à partir duquel les fournisseurs ou le distributeur prennent directement rendez-vous <u>DISCO</u> : système d'information permettant de gérer l'ensemble des contrats dits bleus pour l'électricité et les contrats des segments T1 et T2 pour le gaz <u>GINKO</u> : système d'information de gestion de la contractualisation et de la facturation du segment C5 (clients BT de moins de 36 kVA) <u>VERSOPIC</u> : outil de récupération des informations concernant les interventions réalisées, et de contrôle des points sensibles par agent	26 outils de gestion : <u>TAMARIS</u> : outil de planification <u>PRV-TAM</u> : outil de planification et de prise de rendez-vous <u>INFO RESEAU</u> : outil de suivi du réseau <u>OPTIMIA</u> : outil de renseignement concernant les observations terrain ou les échanges avec les clients par téléphone sur des accès ou autres renseignements utiles <u>CARAIBE</u> : outil de cartographie réseau et rattachement des clients <u>SIG</u> : outil de cartographie réseau et rattachement des clients <u>ORFI</u> : outil de traitement les branchements provisoires inférieurs à 28 jours <u>GE-CO</u> : outil de suivi des colonnes montantes vétustes <u>INGEPILOT</u> : outil de suivi des chantiers CAPEX <u>SAP/PGI</u> : outil de commande prestataire (facturation) <u>E-TRAVAUX</u> : outil de gestion des commandes prestataire <u>SAP/RCI</u> : outil de gestion des sinistres (facturation diverse) <u>DAO</u> : outil de suivi des sinistres (Dommage Aux Ouvrages) <u>ZOOM PILOTAGE</u> : outil de suivi de commande et suivi des coffrets H.S. <u>CADENCE</u> : outil d'interface entre le CAD, le GPIL et les bases pour la transmission des dépannages <u>ETARESO</u> : outil de suivi des indicateurs liés à la conduite (défaillances, événements, coupures et indicateurs du réseau) <u>ODIGO</u> : outil d'interface d'accueil distributeur GPIL <u>GARI</u> puis <u>SEQUOIA</u> : outil permettant d'avoir une vision du fonctionnement du réseau à un instant donné <u>CINKE-PROGRAMMATION</u> : outil de gestion du planning et des bons de travaux des interventions exploitation
Outils de gestion transverses : <u>LOTUS</u> : boîte générique de messagerie <u>SGE</u> : boîte générique de Système des Gestions des Echanges <u>PROTRAVEL</u> : outil permettant de faire des réservations d'hôtel, de billet de train... <u>PGI-GTA</u> : outil d'imputation des agents (frais et temps) <u>DISTRERE</u> : outil permettant de signaler des anomalies de tension <u>BYBLOS</u> : outil de recueil de notes d'information et d'évolution de procédures <u>TGC</u> : outil contenant les informations techniques et tarifaires de chaque client et permettant de visualiser les différents créneaux de RDV possibles à proposer aux clients	

Une partie d'un échange lors d'une restitution de nos travaux à un Codir régional :

- Chercheur : « j'ai recensé 27 outils de gestion côté clientèle et 26 côté réseau... »
- Délégué exploitation : « y en a beaucoup plus que ça... »
- Directeur régional : « vous avez le chiffre ? parce que moi je serais incapable de citer un chiffre... »
- Responsable contrôle de gestion : « bah le double moi je dirais... »
- Délégué exploitation : « on te donnera le lien de « MyExploit » »
- Responsable RH : « y pas que les outils là-dedans... »
- Délégué exploitation : « y a leurs outils à eux... tous les outils utiles aux managers. »
- Responsable RH : « ouais les managers... mais après t'as la doc, etc... »
- Responsable contrôle de gestion : « ah mais c'est beaucoup d'outils... »
- Directeur exploitation : « oui tu peux en enlever quelques-uns, mais globalement t'auras une image... »
- Directeur adjoint : « et quand on me dit que les outils on en a besoin, c'est pas une vérité absolue. Un exemple, y a des entreprises qui ne sentent pas obligées de découper une tâche en 25 actes élémentaires qui sont tous planifiés dans un outil. Ça c'est notre entreprise qui s'est imposée ça. Mais toutes les entreprises ne fonctionnent pas sur ce modèle-là. »
- Directeur régional : « (...) je revois un schéma d'urbanisme du SI – vous connaissez le terme d'urbanisme du SI ? – qu'avait été fait par l'ancien directeur de la DSI y a 6 ans et y avait 800 et quelques logiciels qu'ils avaient identifiés dans l'utilisation de nos métiers. Avec des logiciels plus ou moins locaux hein, tous n'étaient pas pilotés au plan national mais plus de 800 outils. Donc il disait : « c'est impossible de faire une harmonie, un SI intégrateur ». Donc lui-même en tant que directeur des SI ne croyait pas à la capacité à réduire drastiquement nos SI. »

Résultats de l'enquête UFICT Mines Energies⁷⁷

Alors que les directions affichent ces outils comme pouvant faciliter le quotidien pour ces populations, seuls 13% des répondants pensent qu'ils sont susceptibles d'alléger leur charge de travail ; 45% pensent qu'ils n'ont pas d'incidence sur cette charge et 41% pensent qu'ils l'aggravent (sentiment accru pour les Maîtrises avec un écart de 10 points, 45% contre 35% pour les Cadres).

Plus d'un tiers des managers se connectent régulièrement à leur espace de travail le soir (plus de la moitié des Cadres et un quart des Maîtrises), plus d'un quart le week-end ou pendant leurs congés (18% pour les Maîtrises et 44% pour les Cadres) ce qui pose la question de la déconnexion à ces outils.

68 % des managers (tous collègues confondus) dénoncent une augmentation de leur charge de travail liée à ces outils numériques, qui les contraignent souvent à travailler en dehors des heures de travail, au détriment de leur temps de vie personnelle. Les principales raisons évoquées sont : la mauvaise performance de ces outils ; les bugs trop fréquents et le manque de réactivité des hot-line ; le manque de formation (basée sur du e-learning et pas assez d'explications humaines) ; des outils obsolètes dès leur mise en œuvre dans les entreprises ; des outils chronophages impliquant une double, voire une triple saisie...

⁷⁷ Enquête sur les managers de proximité des principales entreprises du champ de l'énergie (EDF, ENGIE, ENEDIS, GRDF, RTE, GRT Gaz), 7 mai 2017, enquête anonyme par questionnaire adressée à plus de 8000 managers à l'hiver 2016-2017, taux de retour de 12,5% (plus de 1000 répondants) : 59% d'agents de maîtrise et 41% de cadres.

Si ce conglomérat d'instruments de gestion nous interroge sur les conséquences produites sur le sens du travail de ses utilisateurs, il convient également de réfléchir aux relations à bâtir entre les nombreux outils à disposition et ceux en cours d'élaboration. La réflexion du lien à construire entre les dispositifs gestionnaires reste couramment un impensé de l'organisation tant le nombre d'outils considérés rend délicate cette opération d'agencement, mais aussi du fait de l'isolement de la situation dans laquelle ces derniers sont fabriqués. En effet, ces instruments sont généralement construits de façon successive, cumulative et « désincarnée » par des concepteurs issus des fonctions supports de l'entreprise (RH, QHSE, TQM, ERP...), très éloignés de la réalité du travail, dont la complexité et la globalité leurs échappent bien souvent, attendu qu'ils ont pour mission de se focaliser sur une expertise fonctionnelle, fondée sur des méthodes spécifiques appliquées à leur champ de spécialité. Or, à ceci s'ajoute le fait que, bien souvent, les dispositifs de gestion sont bâtis et déployés sur la base d'hypothèses idéales en matière d'organisation du travail (tant au niveau de l'agent qui travail, du client à servir, que du matériel à disposition).

« Là c'est vraiment la machine et l'homme derrière. Les décideurs, là-haut, ils doivent se faire leurs trucs pour qu'eux puissent faire leurs requêtes facilement, et nous après, si ça marche pas... tant pis. Je crois que c'est un peu ça, on doit se débrouiller. » (animateur exploitation)

Dès lors, ces dispositifs de gestion qui tombent en pluie fine sur ces managers leur impose d'assumer un travail impensé de conciliation des contradictions entre ces différents « outils ». Ce phénomène nécessite de fait un accroissement de régulation locale dans la mesure où l'encadrement de proximité et ses équipes sont dans l'obligation d'œuvrer quotidiennement à la croisée de multiples dispositifs gestionnaires – reliés eux-mêmes à différents niveaux, dimensions et acteurs – dont il faut néanmoins extraire et produire un sens commun.

« des fois, faut remplir un tableau, après faut remplir un autre tableau, parce que celui-là, y a lui qui y a accès et l'autre c'est moi qui y ai accès. » (contremaître, animateur exploitation)

Ce phénomène d'inflation des instruments de gestion dans l'organisation génère, on l'a vu, une expansion des statistiques dans l'organisation, partout présentes, affichées dans les agences, présentées au collectif, examinées au cours des entretiens individuels. Elle favorise également une « gestionnarisation » de l'organisation du travail à travers une régulation de contrôle implicite mais omniprésente. Une situation générant le sentiment pour ce contremaître que les outils servent d'abord ceux qui en exploiteront les résultats, au détriment de ceux qui les alimentent :

« Les outils sont plus faits pour du contrôle de gestion que pour de l'exploitation, sauf que nous en exploitation on l'utilise tous les jours. Et faut l'accepter. » (contremaître, animateur exploitation)

Les managers de proximité et les agents ont ainsi dû apprendre à travailler avec ces différentes machines de gestion, ou tout du moins, à faire avec. Si celles-ci sont supposées permettre de faciliter l'organisation, la réalisation et le contrôle de l'activité, elles ne sont donc pas toujours perçues comme faisant gagner du temps aux agents ou à l'encadrement, bien au contraire. Si ces instruments de gestion sont effectivement décrits comme des outils de pilotage, ils n'en intégreraient pas moins une gestion de données utiles « *pour les autres mais pas pour nous* ». Dans ce cadre, c'est l'expression du souhait d'une véritable prise en considération de données utiles dans ces outils pour les personnes qui réalisent l'activité, qui se fait ici. L'évolution des dispositifs gestionnaires fondée sur une intégration des besoins opérationnels viendrait valoriser l'usage de l'outil, son sens pratique, en privilégiant une philosophie du « donnant-donnant », où l'encadrement supérieur charge les managers de manipuler une multitude de données nécessaires au pilotage, mais en retour, les « alimentateurs » attendent de ces outils qu'ils soient utiles à leurs besoins.

3.2. Une activité de distribution du travail sous contrôle d'acteurs extérieurs

Les processus de transformation d'ERDF sont marqués par le développement de la logique de rationalisation de l'entreprise et des activités opérée par des restructurations répétitives, qui se sont accélérées avec le temps. Reposant sur un modèle industriel hérité du taylorisme, cette logique s'est construite à travers un processus de décomposition du travail en segments d'activité (en tâches élémentaires) de plus en plus réduits ; de calcul des ressources sur la base d'un chronométrage de temps élémentaires ; d'informatisation du suivi des tâches via un progiciel à tous les niveaux des différents métiers ; d'accroissement des règles procédurales et de la standardisation des pratiques ; et par la mise en place d'un système de pilotage centralisé déportant la gestion du planning des activités vers un service externe au métier. Un processus engendrant de fait des modifications profondes des modes d'organisation et de gestion du travail auxquelles le manager de proximité doit s'adapter pour être en mesure de traiter les problèmes. En effet, la coordination du travail opérationnel repose sur des cellules de programmation centralisées (CPC, GPIL, Hypervision...) qui assurent l'organisation spatiale et temporelle des activités des agents à partir de deux prescripteurs principaux : le système client et le système réseau ; et deux processus réputés concertées entre la cellule de programmation et l'agence d'intervention : le processus global d'affectation des intervenants et le processus de gestion des congés. Ces cellules de pilotage doivent permettre une régulation au niveau de l'encadrement de proximité des bases opérationnelles, tout comme une possibilité de négociation et d'ajustement au quotidien ou à la semaine. Une centralisation du pilotage ressentie par cet agent d'exploitation comme une désintégration du pilotage de l'activité :

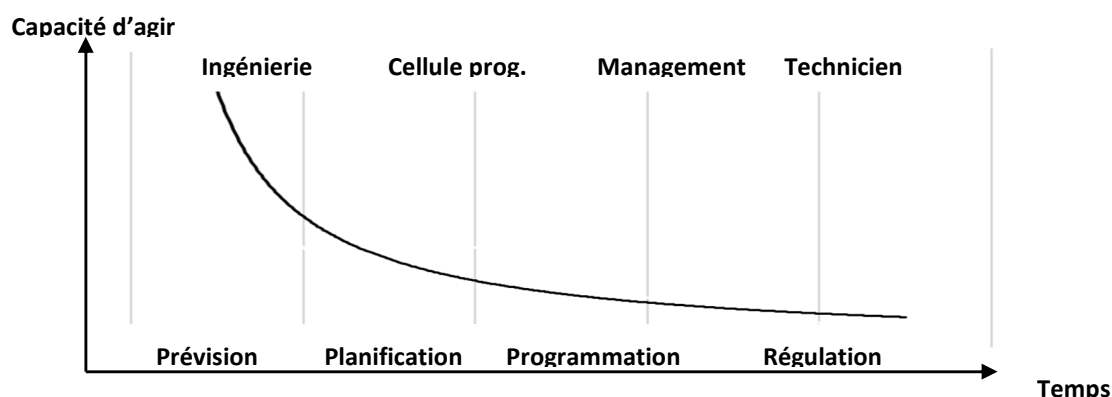
« On explose les services et on centralise le pilotage. Donc le travail, il n'est pas donné par mes responsables. Mes responsables ne savent pas ce que je fais. Le travail ne vient pas de mon service. Moi j'ai la chance d'être à X [base] donc d'avoir encore le contact avec la cellule de pilotage, mais pour les bases opérationnelles qui ne sont pas à X [base] c'est vraiment la perte de communication. On l'a cherché et malheureusement on va la trouver de plus en plus. » (préparateur exploitation)

Les cellules de pilotage ont été instaurées suite à l'ouverture du marché de l'électricité à la concurrence, dans la logique d'un système permettant de distancier la demande du client final de l'intervention, car il y a désormais de multiples fournisseurs aux pratiques diverses qui évoluent entre les deux. Elles ont également été mises en place afin de pouvoir permettre aux managers de proximité de « reprendre la main » sur leur cœur de métier, d'être en soutien des agents dans leur travail, et de retrouver ainsi leur rôle de manager de proximité. Pourtant, d'une certaine manière, la cellule de programmation conduit à un alourdissement des

processus alors que l'objectif recherché consistait à améliorer la fluidité du système. L'encadrement d'un site opérationnel dispose d'une autonomie devant lui permettre d'opérer les ajustements à la programmation réalisée par la cellule de pilotage, en y intégrant, à son niveau, les paramètres spécifiques au site. Partant, de la qualité de la coordination entre la cellule de pilotage et l'encadrement opérationnel dépend la pertinence de l'organisation des interventions au regard des caractéristiques contextuelles. Si ces cellules sont déterminantes à l'organisation de l'activité, elles semblent néanmoins source d'interrogations, de débats et de difficultés pour les managers et leurs agents dont les conditions de réalisation du travail lui sont dépendantes. En effet, leurs journées sont construites à distance par ces cellules, les encadrants n'ayant que partiellement la main sur la charge de travail et la nature des interventions à réaliser par les agents. Une situation décrite par ce directeur métier comme particulièrement inconfortable pour l'encadrement de proximité :

« y a une chose qui est aussi inhérente aux grosses structures mais qui est une évolution de notre entreprise c'est que... ils sont dans des structures de programmation centralisées, c'est-à-dire que l'activité est décidée, est planifiée sur un point central qui va programmer l'activité des agents et ce n'est plus systématique le manager qui donne le boulot. En regardant le programme d'activité qui est établi par d'autres, il peut rajouter là-dedans d'autres activités, coordonner un peu tout ça mais ces structures centralisées, liées à notre taille et à notre recherche de productivité, font qu'ils sont de moins en moins dans la situation de donner le boulot. Je suis manager mais je ne te donne pas ce que tu as à faire donc ils vivent avec des gens qui ont leur activité et ils sont tout le temps en questionnement « tu vas où ce matin ? Qu'est-ce que tu fais ? C'est quoi le chantier ? ». Donc on n'est plus sur un manager qui pilote de A à Z l'activité des agents. Ça je pense que c'est un truc à vivre qui doit pas être évident. » (délégué exploitation)

Si les activités sont planifiées par les cellules de programmation, le travail des agents n'en demeure pas moins piloté et supervisé par l'équipe de managers de proximité qui s'assure quotidiennement : de l'adéquation des ressources aux activités programmées ; de l'équilibre de chaque journée et du réajustement potentiel des interventions durant la journée, lié notamment aux aléas ; et du suivi de l'activité. Les encadrants sont également responsables de la gestion administrative de l'activité, de la gestion du temps de travail et de l'évaluation de chaque agent (concernant la satisfaction des objectifs).



Comme on peut le voir ci-dessus, le processus de programmation de l'activité « réseau » est ainsi décrit comme une « articulation continue » entre 4 phases temporelles : prévision (à 3 ans), planification (à 4 semaines), programmation (jusqu'à la veille) et régulation (quotidienne). Bien que les principales contraintes apparaissent très tôt dans le processus global de programmation, des régulations opérées le jour même sont fréquentes, indispensables et nécessitent des capacités d'agir sur les conditions d'intervention.

Animateur Exploitation AVEC GPIL				
Outils de gestion (total)	Planification et programmation de l'activité Préparation de chantier Traitement de dossier	Reporting Pointage de l'activité des agents Saisie des absences Clôture de l'activité	Gestion du matériel Facture et commande	Divers (habilitations, fiches innovations, annuaire...)
2h34 (29.70%)	1h15 (48.22%)	42min (27.02%)	25min (16.15%)	13min20 (8.61%)
Animateur Exploitation SANS GPIL				
Outils de gestion (total)	Planification et programmation de l'activité Préparation de chantier Traitement de dossier	Reporting Pointage de l'activité des agents Saisie des absences Clôture de l'activité	Gestion du matériel Facture et commande	Divers (habilitations, fiches innovations, annuaire...)
3h53 (47.29%)	2h54 (74.71%)	51min (21.86%)	-	8min (3.43%)

Suivant nos observations, il apparaît que le temps consacré aux outils de gestion est plus grand pour un animateur exploitation travaillant sans groupe de pilotage de l'activité (GPIL⁷⁸) : moins de 30% du temps de travail avec GPIL contre plus de 47% sans GPIL. Par ailleurs, au sein de cette activité d'outils de gestion, le temps dédié à la planification et la programmation de l'activité est nécessairement plus important sans GPIL (près d'un tiers du temps) qu'avec (environ la moitié), tandis que celui consacré au *reporting* et au contrôle de l'activité est relativement proche (22% sans GPIL et 27% avec GPIL).

Fonction ⁷⁹	Anim. Exploit. AVEC GPIL		Anim. Exploit. SANS GPIL	
Moyenne amplitude horaire	10h19		10h08	
Moyenne heures travaillées	8h41		8h13	
Pause	1h38		1h55	
Nombre d'activités par jour	118.5		81.25	
Moyenne nombre d'activités/heure	13.64		9.88	
Soit un changement toutes les	4min25		6min05	
Session outils de gestion				
Nombre par jour	29.58 en moyenne		25.5 en moyenne	
Proportion du temps	2h34	29.70%	3h53	47.29%
Durée moyenne	5min20		9min40	
Session e-mails				

⁷⁸ Les missions du GPIL consistent à programmer l'activité des techniciens réseau en organisant les équipes d'intervention et à les alimenter en établissant les bons de travaux pour les chantiers programmés. Le GPIL n'existe pas dans toutes les Directions Régionales : en 2015, 71 agences d'exploitation sur les 94 (soit 75% des agences) affirment disposer d'un GPIL en charge de la programmation de tout ou partie de l'activité.

⁷⁹ **Biais du comparatif** : les observations d'équipes sans GPIL se sont faites dans des agences rurales à petits effectifs (10 à 20 agents) – car c'étaient les seules restantes à ne pas avoir été « équipées » d'une cellule de programmation – tandis que celles avec GPIL ont eu lieu dans des bases urbaines de taille moyenne (30 à 50 agents).

Nombre par jour	5.42 en moyenne		3.75 en moyenne	
Proportion du temps	20min10	3.87%	19min15	3.9%
Durée moyenne	3min05		6min05	
Interactions dyadiques en face-à-face imprévues				
Nombre par jour	58 en moyenne		30 en moyenne	
Proportion du temps	3h39	42.02%	2h16	27.62%
Durée moyenne	3min45		4min40	
Appels téléphoniques				
Nombre par jour	14.5 en moyenne		19.75 en moyenne	
Proportion du temps	47min20	9.08%	1h20	16.27%
Durée moyenne	3min25		4min20	
Réunions programmées				
Nombre par jour	0.25 en moyenne		0.25 en moyenne	
Proportion du temps	13min35	2.61%	1min30	0.3 %
Durée moyenne	13min35		1min30	
Réunions imprévues de plus de 2 personnes				
Nombre par jour	8.5 en moyenne		1.5 en moyenne	
Proportion du temps	46min20	8.89%	10min15	2.08%
Durée moyenne	5min		4min20	
Visites ou Tours				
Nombre par jour	2.25 en moyenne		0.5 en moyenne	
Proportion du temps	20min	3.84%	12min30	2.53%
Durée moyenne	6min		12min30	

Ici, il semble que le temps d'outils de gestion « économisé » par la présence d'un GPIL se voit réinvesti dans des activités d'interactions imprévues en face-à-face, avec plus de 50% du temps de travail total dédié à ces activités pour un animateur avec GPIL, contre moins de 30% pour un animateur sans GPIL. Toutefois, la présence d'un GPIL semble avoir pour conséquence d'accroître le rythme de changement d'activité du manager dans la mesure où le nombre d'ajustements à la marge et de rectificatifs de programmation lié aux aléas des interventions est plus important dans le cadre de l'activité du manager, que lorsque celui-ci s'occupe de l'intégralité de la programmation. On passe ainsi d'un changement d'activités moyen toutes les 6 minutes pour un animateur sans GPIL, à toutes les 4 minutes 25 pour un animateur avec GPIL. Il apparaît ainsi que cette programmation de l'activité à 100% par le GPIL est susceptible de générer une augmentation et une intensification de la charge de travail des animateurs. Par exemple, la réalisation d'interventions nocturnes liées aux dépannages, conduit bien souvent un site à déprogrammer des chantiers des équipes incluant les techniciens concernés prévus le lendemain. En effet, dans le cas où les agents ont déclenché leur « 0.89 » (ie. leur temps de récupération), ils seront dès lors indisponibles pour effectuer les chantiers prévus le matin suivant ces interventions de dépannage. Cette reprogrammation impactera à leur tour les programmeurs du GPIL puisqu'elle devra être reconstruite pour les semaines suivantes. A ceci s'ajoute le fait que les programmeurs du GPIL ne disposent pas toujours des informations concernant les titres d'habilitation de l'ensemble des techniciens des bases sur leur périmètre, ces données n'étant pas toujours à

jour⁸⁰, ce qui les conduit parfois à programmer des équipes dont les habilitations ne correspondent pas aux nécessités du chantier, requérant de fait une modification de la programmation par les animateurs, et provoquant des décalages dans la planification d'autres chantiers. De la même manière, les programmeurs ne disposent pas véritablement d'informations sur les compétences de ces mêmes agents, pas plus que sur les relations interpersonnelles qu'ils entretiennent. Celles-ci ne peuvent s'apprécier que par le fait de côtoyer régulièrement les équipes de terrain.

Dans ce contexte, les managers rencontrés nous ont décrit les GPIL comme un avantage potentiel à leur activité à la seule condition qu'ils soient en mesure de programmer l'activité en « *temps réel* » (ce qui correspond à la plus grosse part de l'activité de programmation pour un encadrant de proximité). Or, selon eux, le GPIL serait en capacité d'organiser et de piloter des activités affichant un faible degré de complexité et fortement « standardisées ». Dès lors, le traitement du « temps réel » et des urgences reste à la main des animateurs du site. Ils nous ont ainsi indiqué que la création du GPIL avait pour incidence de leur faire perdre du temps au quotidien (contrairement à ce qui était prévu lors de sa création) à travers une complexification de l'organisation et du contrôle de l'activité, liée à une programmation erronée engendrant la réalisation d'ajustements multiples.

« Le GPIL, normalement c'est pour nous libérer, à nous animateur et responsable de site, du temps pour faire vraiment le boulot d'animateur : aller sur le terrain, accompagner les équipes, les nouveaux arrivants et tout. S'ils nous enlèvent pas le temps réel, ils vont nous enlever une petite charge de travail mais le temps réel... ça [ie. ce qui n'est pas du temps réel], c'est pas le plus long. Par contre le temps réel, à jongler à droite, à gauche, faire ci, faire ça, je dis : « ça oui, ça, ça me mange la moitié de ma journée ». Et ça, ils veulent pas l'entendre. » (animateur exploitation)

La question à se poser ici est donc de savoir si les contraintes liées à l'absence de GPIL sont plus ou moins fortes que celles que génèrent sa présence, notamment en ce qui concerne la latitude laissée à l'animateur pour régler les problèmes lorsqu'ils surviennent, pour (re)programmer l'activité en fonction des réalités terrain, et sur sa légitimité dans son rapport aux agents qu'il manage.

- **Base sans GPIL** : plus de temps passé sur les outils de gestion engendrant un fort impact sur le temps potentiel de discussion consacré aux agents, mais des échanges et une organisation globale qui semblent plus efficaces à travers des marges de manœuvre conservées via la programmation de l'activité ; un rythme de changement

⁸⁰ La délivrance des titres d'habilitation selon le CPP RE est supposée garantir que l'employeur forme ses salariés à la prévention du risque électrique afin qu'il puisse exercer son métier en toute sécurité. Ils doivent donner lieu à des recyclages réguliers afin de permettre aux agents de continuer à pouvoir réaliser les travaux.

d'activité légèrement moins rapide ; une ambiance de travail qui semble plus sereine avec un management plus positif dans sa perception de l'activité.

- **Base avec GPIL** : moins de temps passé sur les outils de gestion (bien que le *reporting* et le contrôle demeurent) mais de nombreuses sessions rapides afin de réaliser des ajustements dans la programmation des agents ; un temps d'échange consacré aux techniciens plus long mais axé plus régulièrement sur le réajustement de problématiques liées au rattrapage d'erreur dans la programmation, générant un risque accru de tension au sein du collectif de travail ; un rythme de changement d'activité accéléré, qui semble lié à l'augmentation des erreurs de programmation à corriger, associé à une difficulté à manager le travail du fait d'une légitimité réduite et un défaut de marge de manœuvre ; un ressenti négatif de la part des encadrants sur l'activité managériale.

Au sein des métiers « assis » tels que l'acheminement, le constat est relativement similaire. La complexité organisationnelle à laquelle est confrontée l'« hypervision » (ie. le service pilotage) repose sur le fait qu'en plus de l'objectif cardinal de couverture de l'activité téléphonique et de respect des délais de traitement des demandes, une agence acheminement doit également satisfaire des objectifs additionnels qui engagent des ressources spécialisées. Au vu de ces exigences, l'activité de pilotage requiert deux grands types de connaissances : une connaissance pointue des flux d'activité et de leur fluctuation ; une connaissance précise des compétences des conseillers clientèles et de leurs niveaux de formation. L'hypervision assure une activité qualifiée de « tour de contrôle », fondée sur l'affectation des agents et le suivi des résultats obtenus, ayant des impacts directs sur les conditions de travail des conseillers mais aussi de leurs encadrants. En effet, les prérogatives de l'hypervision atrophient les marges de manœuvre de ces derniers dans la mesure où il est impossible de différer l'activité des conseillers. Par exemple, pour SGE⁸¹, l'activité principale de l'acheminement, l'équipe pilotage prend connaissance la veille pour le lendemain de la liste des fiches SGE à affecter aux agents dans le planning du jour suivant, pour un traitement le jour même. Dès lors, à chaque début de journée, selon les absences identifiées par les encadrants de proximité, l'hypervision réalise un ajustement de la planification initiale. Cette situation engendre régulièrement un travail de déprogrammation de certaines activités des conseillers à la dernière minute en vue de les réaffecter sur d'autres. Des ajustements qui sont

⁸¹ Pour rappel, « SGE » (Système de Gestion des Echanges) est le portail qui gère les échanges entre les différents acteurs (fournisseurs, responsables d'équilibre, producteurs, RTE...) et ERDF. Il permet notamment aux fournisseurs d'adresser à ERDF leurs demandes concernant les clients (demandes de mise en service, demandes de changement de fournisseur...).

parfois mal perçus ou compris, plus particulièrement lorsque les conseillers estiment que ce sont toujours les mêmes qui font l'objet d'une déprogrammation ou qu'ils se retrouvent toujours sur les mêmes activités.

Une histoire d'organisation du travail au sein d'une plateforme acheminement

Une conseillère clientèle (CC) exprime son insatisfaction lors de sa prise de poste au matin : lors de son départ la veille au soir la CC était programmée pour une activité précise le lendemain : SE 102, suivi de relève et traitement des anomalies. Or, à son arrivée le matin, elle constate que ses activités ont été modifiées et qu'elle doit désormais assurer le traitement de dossiers sur SGE. La CC pénètre alors dans le bureau de l'animateur afin de lui faire comprendre qu'elle refuse de réaliser la tâche qui lui est assignée et qu'elle souhaite faire celle qui était prévue. Face à la colère de la CC, l'animateur (qui n'était pas au courant de cette modification d'activité) s'empresse de se rendre dans les bureaux de la cellule de pilotage afin (1) de comprendre la raison de cette modification et (2) de tenter d'accéder à la demande de modification de la CC. La cellule de pilotage expliquant à l'animateur les aléas ayant entraîné cette modification d'activité, ils tentent ensemble de trouver un autre CC susceptible de réaliser l'activité demandée. Cette recherche n'est toutefois qu'une solution de secours qui ne serait mise en place que dans l'éventualité où l'animateur ne parviendrait pas à convaincre la CC initiale de la réaliser. L'animateur revient ainsi à la charge auprès de la CC afin de tenter de la raisonner et de trouver une solution alternative. Mais celle-ci continue d'exprimer son mécontentement et son refus invoquant le fait (1) de ne pas avoir été prévenue à l'avance de ce changement d'activité et (2) que n'ayant pas été formée pour accomplir cette activité, elle ne dispose pas de l'habilitation nécessaire pour la réaliser. L'animateur réutilise les arguments de la cellule de pilotage et lui explique que l'activité de l'agence est soumise aux aléas, faisant que les CC sont susceptibles de voir leur activité reprogrammée d'une journée à l'autre, et qu'il n'a constaté comme elle cette modification qu'en arrivant le matin, mais qu'il apprécie le fait qu'elle soit venue lui faire part de son mécontentement. Par ailleurs, il ajoute qu'il ne dispose de la marge de manœuvre nécessaire pour modifier son activité de son propre chef, comme la CC le demande, car la décision revient à la cellule de pilotage et que les animateurs ne sont pas habilités pour réaliser ces modifications. La CC rétorque alors que cette excuse « réchauffée » l'agace car les animateurs s'en servent continuellement pour se dédouaner de toutes responsabilités dans les déprogrammations régulières auxquelles sont soumis les CC. Elle conclut en indiquant ne pas être un numéro mais une personne ayant droit à une certaine considération.

Suite à cet échange « musclé » nous discutons avec l'animateur : cet aveu de manque de marge de manœuvre dans la programmation de l'activité (qualifié ici de « pouvoir de signature ») laisse entrevoir un manager non-légitime mis fréquemment en porte-à-faux face aux CC et faisant de la cellule de pilotage la « véritable » source de pouvoir de l'agence du fait de la place névralgique qu'occupe l'équipe en charge de cette activité dans l'organisation.

Le traitement des fiches SGE représente un impératif de production imposé à l'acheminement pour lequel des objectifs de respect des temps moyens sont attendus des conseillers du fait des

délais d'engagements d'ERDF fixés dans le catalogue des prestations. Dans ce cadre, focalisés sur la réalisation de leur activité de gestion et éloignés du plateau par des tâches chronophages associées à une production en « flux » tendue (prise en charge du téléphone ; validation des dossiers ; lecture et rédaction de mails destinés à informer les agents des nouvelles procédures ; participation à des réunions diverses...), les encadrants de proximité ne disposent que d'un temps limité à consacrer à leur mission principale d'animation du travail et de soutien aux équipes. Dans ce contexte, le travail d'encadrement des conseillers est d'autant plus complexe que les arbitrages réalisés par l'hypervision afin de s'adapter aux priorités de production se font souvent au détriment des attentes des agents – diversifier leurs activités, bénéficier des formations adaptées, être affecté aux activités pour lesquelles ils sont formés – qu'ils expriment à leurs encadrants de proximité. Mais même si ces derniers positionnent les conseillers sur une activité ou une formation, ils ne disposent pas des marges de manœuvre suffisantes pour garantir que celle-ci ne sera pas déprogrammée par l'hypervision. De même, face aux demandes des conseillers d'avoir davantage de variété dans leurs activités, les managers en sont réduits à les relayer aux programmeurs de l'hypervision qui « détiennent » le planning, ne disposant pas de l'autonomie décisionnelle nécessaire pour faire de ce sujet un critère prioritaire dans la programmation. Si les programmeurs de l'hypervision affirment s'efforcer de prendre en considération cette dimension, il s'avère que ce paramètre supplémentaire est difficilement « intégrable » ou « compatible » avec les exigences de production, si ce n'est ponctuellement dans les rares périodes de diminution d'activité. Le constat qui s'opère dès lors est celui d'une primauté accordée à la logique de production qui s'impose non seulement aux conseillers mais également à leurs encadrants, lesquels apparaissent alors aux yeux de ces premiers comme relativement « inutiles » face à une hypervision « toute puissante », conduisant de facto à décrédibiliser une fonction désormais qualifiée de « *manager de ressource* ».

On constate que certaines dimensions inhérentes à l'activité du pilotage sont susceptibles d'engendrer des difficultés, notamment au niveau des relations avec les interlocuteurs des bases opérationnelles. Les programmeurs ne disposent pas de réelle connaissance concernant les compétences des agents, les conditions de déroulement et de réalisation d'une intervention, pas plus qu'ils n'en ont sur les relations interpersonnelles qu'ils entretiennent entre eux. Celles-ci se révèlent et s'apprécient à travers un côtoiement quotidien avec les équipes opérationnelles. Or cette méconnaissance constitue un véritable frein à une programmation cohérente. De la même manière, il est indispensable de saisir l'environnement

de travail, les types et modalités et les secteurs d'interventions, les problèmes possibles, les caractéristiques de chaque agent, les indications et le langage technique de métier utilisé par les techniciens.

« Ils [le GPIL] n'ont pas la connaissance du terrain. Ils n'ont pas forcément la connaissance des particularités, du délai pour y aller. Ça peut être chaud quoi. Sur un cas c'est facile : « ouais la ligne elle va de là à là ». Ouais mais entre y a un ravin, et il faut que tu fasses 20 bornes, « ah ouais pardon ». Même nous des fois on a des surprises alors que pourtant le terrain on le connaît. » (animateur exploitation)

La maîtrise de tous ces éléments constitue un gain de temps et d'efficacité considérable pour les programmeurs. Leur mission implique ainsi qu'ils soient en mesure d'appréhender et de visualiser l'univers de travail de l'agent. Mais ce qui nous est dit par certains des programmeurs c'est que, travaillant à distance, ils sont privés de cette appréhension indispensable. Ils ont à traiter des interventions, qui sont l'objet final de leur activité, à travers des logiciels, des termes techniques, des acronymes qui constituent un monde abstrait, et dont ils n'appréhendent pas forcément la réalité sur le terrain.

« Il y a plein de jargon dont les techniciens n'ont pas conscience. Quand on arrive de l'extérieur, on ne comprend pas. C'est pareil à tous les niveaux » (programmeur GPIL)

Par ailleurs, une équipe de programmation est principalement évaluée sur le taux de réalisation des interventions, tandis qu'un site opérationnel est également évalué sur cet élément mais aussi – on l'a vu – sur un grand nombre d'autres indicateurs. Cette situation est créatrice de tensions entre les services du fait d'un pilotage par objectif nécessitant de travailler en interdépendance alors même que les objectifs entre services sont différents. Et si certains éléments tendent à vanter les mérites de la programmation centralisée de l'activité – la construction automatisée des tournées optimisées permettant de supprimer un travail chronophage et répétitif pour l'encadrement de proximité ; la modélisation des activités par interface numérique donnant une représentation temporelle et spatiale des interventions à venir ; l'enregistrement instantané des informations facilitant la relation client et la gestion du réseau ; le cumul sur un même outil numérique de l'ensemble des activités d'intervention évitant les confusions – il n'en demeure pas moins que cette activité présente de nombreuses difficultés et interrogations.

Quelle est la qualité d'information nécessaire à la réalisation de l'activité (délais de traitement de l'information, plan du réseau électrique, connaissance du métier, fluidité du réseau de communication...)? Le distributeur ne possède pas la maîtrise complète du processus qui aboutit à une intervention, or la bonne qualification du besoin du client en amont est un aspect crucial de la qualité du service rendu. La méconnaissance des métiers

entre les différents services le long de la chaîne de valeur de l'activité dans l'organisation du travail associé à l'affaiblissement des retours d'information sur les réalités du terrain identifiés, engendre des problématiques pour le technicien sur le terrain (matériel inadéquat, plan incorrect, informations erronées face à l'intervention à réaliser, contournements de prescription).

Quelle est la répartition de la délégation de pouvoir (entre animateurs et cellule de pilotage) dans la gestion, la planification de l'activité et la composition de l'équipe ? Les conditions de reprogrammation des chantiers, de composition d'équipes, de changements d'activité, des jours de congés de l'agent par la cellule de pilotage, sans consultation du manager, engendre un affaiblissement des régulations locales faites quotidiennement en proximité avec les agents et la hiérarchie, du fait d'une prescription distante de la cellule de programmation. Le manager se trouve en porte-à-faux face à des agents qui s'interrogent sur la légitimité et l'autorité de leur animateur lorsque celui-ci lui indique ne pas « *avoir la main* » sur la gestion et la planification de l'activité.

Quelle est la frontière dans la réalisation de certaines activités entre la cellule de pilotage et l'animateur (qui n'a pas toujours la main pour la faire) ? La nécessité de devoir opérer des modifications à la marge, de manière récurrente, sans toujours avoir le pouvoir nécessaire pour les réaliser. Les agents techniques font montre d'une certaine réticence à l'idée d'appliquer une directive orale de la part de leur manager, afin d'opérer un ajustement non-prévu par la cellule de programmation, ne souhaitant pas mettre en jeu leurs habilitations en cas de problèmes. Cette situation suscite une interrogation sur la légitimité du manager à piloter l'activité de ses équipes.

Les différences de proximité géographique des cellules de programmation avec chaque agence sont-elles susceptibles de rendre les régulations – nécessaires à l'amélioration des équations entre tournées et programme – d'inégales qualités ? La distance est handicapante pour avoir une appréhension globale de l'univers de travail des agents, or il est indispensable de saisir l'environnement de travail, les types et modalités d'interventions, les problèmes possibles, les indications et le langage technique du métier. L'optimisation et la centralisation des tournées présentent ainsi le risque de se transformer (ou de se renforcer) en une densification de la charge de travail quotidienne générant une perte de marge de manœuvre en matière de régulation de l'activité.

Si le rôle de la cellule de programmation est défini comme facilitant le travail des acteurs opérationnels, il semble indispensable de s'expliquer sur ce que ces derniers estiment susceptible de les aider. Or, si des échanges ont lieu avec la cellule de programmation, le dialogue à ce sujet n'est pas évoqué. Les cellules de programmation contribuent ainsi inéluctablement à une rationalisation du travail des agents, engendrant le risque d'une dilution du sens de leurs activités, ayant pour prescription d'appliquer ce qui est écrit sur leur bon de travail et non pas nécessairement à faire remonter à la cellule de programmation les écarts auxquels ils sont confrontés entre l'activité telle qu'elle est programmée et celle qui se déroule véritablement sur le terrain. Partant, la mise en place d'une programmation centralisée, confiée aux soins d'une cellule de pilotage chargée de distribuer le travail des agents, conduit à déposséder les managers du travail de coordination de l'activité journalière des agents – dont le résultat est reporté sur un logiciel dédié – au profit d'une organisation fondée sur des dispositifs gestionnaires consacrant l'automatisation maximale et visant la superposition des zones de contrôle. Confiné dans les limites du périmètre défini par les processus et les procédures, contraint à respecter les canaux de transmission d'informations imposés par les logiciels informatiques, contrôlé en amont et en aval par des dispositifs de gestion, le travail réel est encadré en permanence, bien avant que les managers s'y emploient. En effet, ces dispositifs de gestion – à la fois prescriptifs, productifs et contrôlants – encadrent à distance l'activité humaine en établissant un rapport entre le prescripteur et l'agent opérationnel sans qu'ils entrent en interaction. Une situation qui inhibe de fait la capacité des managers à intervenir dans l'activité journalière des agents.

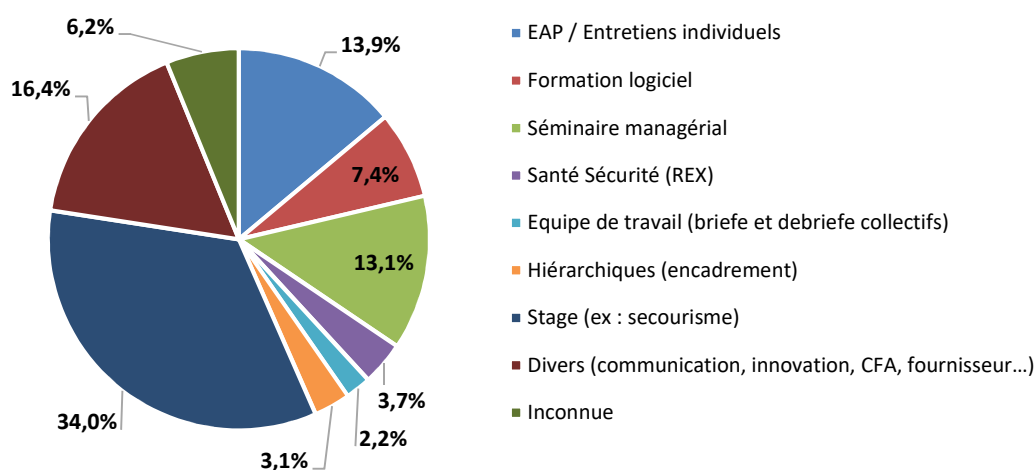
3.3. Une activité submergée de réunions qui éloignent de l'animation du travail

L'analyse du travail d'encadrement nous amène à souligner le fait qu'un grand nombre des journées du manager le conduit à « sortir » de son bureau (et de son site) pour se rendre dans des réunions et formations diverses.

« Il y a trop de réunions à l'extérieur de l'agence alors qu'il y a plein de tâches à faire à côté. Le matin, ça me tombe dessus : « tu laisses tomber, tu vas à une réunion là-bas » » (animateur exploitation)

Lorsque le manager acceptait la présence d'un observateur, il avait la possibilité de choisir les dates d'accompagnement qui correspondaient souvent aux moments où il était présent sur son site d'encadrement, et donc en situation de management, ce qui ne constitue pas nécessairement la norme dans son activité. Nous avons ainsi demandé aux managers accompagnés de nous communiquer leurs agendas mensuels de la période durant laquelle ils ont été observés afin de mettre en lumière le nombre et le type de réunions programmées auxquelles ces derniers participent, et permettant ainsi de pallier le biais potentiel de nos observations structurées qui n'auraient pas intégré ces différentes données⁸².

Type de réunions planifiées des Animateurs



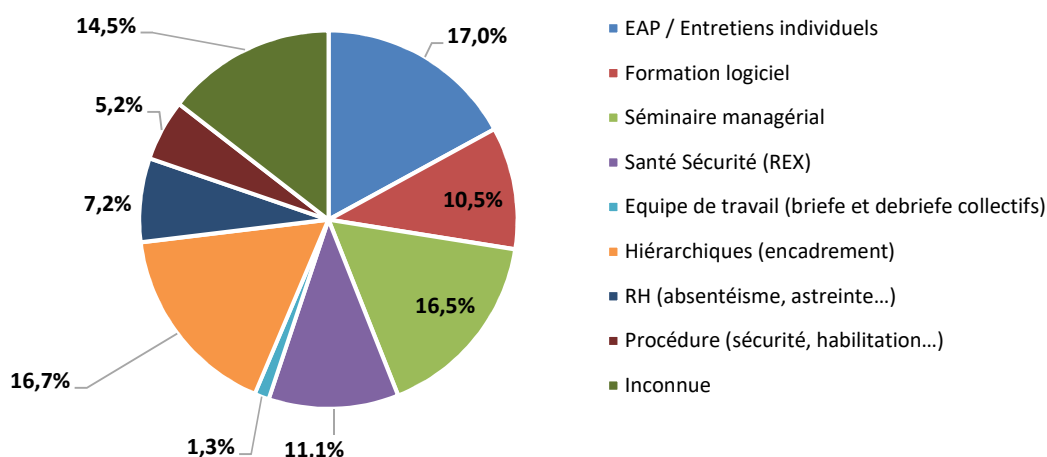
Moyenne sur des plannings de 4 semaines chacun⁸³

3,80 sur 20 journées, soit 19% du temps de travail passé en réunions programmées

⁸² Sur la vingtaine de managers sollicités, neuf ont accepté de nous transférer leurs agendas sur quatre semaines d'activité.

⁸³ Échantillon : 2 animateurs exploitation et 3 animateurs de plateforme clientèle, soit 5 mois de planning

Type de réunions planifiées des Chefs de pôle



Types de réunions des Chefs de Pôle : moyenne sur des plannings de 4 semaines chacun⁸⁴
6,30 sur 20 journées, soit 31,5% du temps de travail passé en réunions programmées

Par conséquent, si à travers les observations structurées, l'animateur et le chef de pôle passent respectivement en moyenne 4,2% et 23,43% de leur temps de travail en réunions programmées, en revanche, lorsque l'on analyse leurs plannings mensuels, on constate que l'animateur planifie en moyenne 19% de son temps de travail en réunion et 31,5% pour le chef de pôle. L'analyse des agendas des managers nous amène donc à souligner le fait qu'un grand nombre de leurs journées les conduit à « sortir » de leurs bureaux pour se rendre dans des réunions et formations diverses (stage, séminaire, logiciel, communication, innovation...). Ces managers expliquent ainsi être de plus en plus sollicités pour participer à des réunions en tant que représentant d'un terrain et où la multiplication des réunions, et des actions à mener qui en découlent, tend à cumuler les prescriptions et à réduire leur autonomie et leur temps de travail « productif », c'est-à-dire contribuant de manière effective à l'activité qu'ils encadrent. Par ailleurs, lorsque l'on s'intéresse aux thématiques des réunions auxquelles participent ces managers, on s'aperçoit que le temps consacré aux réunions programmées et collectives avec : leur équipe de travail est de 2,16% pour les animateurs (5,86% si l'on ajoute les réunions santé sécurité) et de 1,26% pour les chefs de pôle (12,39% si l'on ajoute les réunions santé sécurité) ; leur hiérarchie est de 3,09% pour les animateurs et de 16,70% pour les chefs de pôle. Lors de ces réunions réalisées avec les agents opérationnels, les encadrants de proximité nous ont expliqué qu'un temps important au quotidien était accordé à l'« animation des équipes », compris au sens d'explications relatives des orientations politiques de l'entreprise, des choix d'organisation locale sur le site, et du suivi des indicateurs d'équipes... Ce lourd travail « relationnel » se matérialise ainsi au travers de multiples regroupements collectifs.

⁸⁴ Échantillon : 2 chefs de pôle exploitation et 2 chefs de pôle technique clientèle, soit 4 mois de planning

Etat des lieux des moments d'échange collectifs institutionnalisés chez ERDF		
	Activité Réseau	Activité Clientèle
Briefe	Au démarrage de la journée : transmission par l'encadrement de proximité des activités à réaliser par les techniciens	
	Présentation des chantiers de la journée et répartition des rôles. ○ Quotidien ○ Collectif ○ Rétroprojecteur (TAMARIS)	Identification des interventions qui présentent une particularité ou un risque. ○ Quotidien ○ Individuel ○ Papier (RECATOUR)
Débriefe	En fin de journée : remontée d'informations ou énonciation des difficultés rencontrées par le technicien lors de la journée qui méritent d'être partagées avec l'encadrant : au fil de l'eau ; collectif ; à l'oral et/ou tableau blanc	
	Etat des lieux des chantiers et préparation du lendemain ○ Quotidien ○ Par équipe ○ Outil (TAMARIS)	Accompagnement au solde et collecte des remontées « terrain » ○ Quotidien ○ Individuel ○ Informatique (TGC, PICTREL)
¼ d'heure sécurité	Présentation d'un sujet relatif à un enjeu de sécurité (REX, presque accident, bonne pratique...)	
	○ Réunion hebdomadaire ○ Matin 8h - 8h45 ○ Portage à l'ensemble des agents Le correspondant PSS donne des consignes de portage par mail et un encadrant du site est en charge de préparer et de compléter avec les informations locales.	○ Réunion hebdomadaire ○ Matin 8h - 8h15 ○ Portage par petits groupes de la base La CPC organise les tournées en conséquent. Les groupes sont animés par un technicien clientèle sénior désigné.
	D'autres moments de ce type existent : info flash sécurité, Daily Safety Message...	
Plan d'Action Prévention	Des regroupements mensuels d'équipes sont planifiés afin d'échanger spécifiquement sur les problématiques métiers : EPI, difficultés récurrentes d'accès, problèmes sécurité...	
Vivre ensemble Boucle courte	Réunion mensuelle Environ 4 heures Réuni les agents du pôle répartis en plus sous-groupes	Réunion mensuelle Environ 2 heures Réuni les agents du pôle répartis en plus sous-groupes
	Partage en réunion d'équipe, en réunion métier, en briefing collectif autour de problématiques diverses liées au métier (actualité, prévention, intervenants externes...)	
Management visuel	Présentation par l'encadrement des résultats quantitatifs et qualitatifs	Présentation par l'encadrement des résultats quantitatifs et des procédures métiers
	Affichage et présentation d'informations diverses : prévention, sécurité, vie de la base, actualité de l'entreprise, planification et programmation (astreinte, RTT...)	
Réunion d'encadrement du pôle	Environ une fois par mois Plus de deux heures Réuni l'encadrement de la base : chef de pôle et manager de proximité Sujet : revue de l'ensemble des sujets passés et à venir (planning chantier, formation, véhicule, absence, revue des objectifs...). Les échanges réalisés sont tracés.	Une fois par semaine Environ une heure Réuni l'encadrement de la base : chef de pôle et manager de proximité (voire TCS) Sujet : préparation de la semaine à venir (planning, logistique, véhicules, VPS, prépa ¼ d'heure sécu...). Les échanges réalisés sont tracés.
Réunion	Une fois par mois	Une fois par semaine

téléphonique d'agence	Environ une heure Animée par le chef d'agence en présence (virtuelle) des chefs de pôle et des animateurs seniors	Environ 30 minutes Animée par le chef d'agence en présence (virtuelle) des chefs de pôle et du responsable de la CPC
	Sujet : actualité de l'agence (voire de l'entreprise) et revue des objectifs	
Point agence et CPC ou GPIL	Deux fois par an Les chefs de pôle de l'agence avec le GPIL Revue des programmes travaux à venir et bilan des mois passés	Une fois par semaine Environ une heure Un encadrant de chaque pôle avec la CPC Revue de la semaine passée et à venir
	Une fois par mois Réunion physique réunissant le chef d'agence, les chefs de pôle, et les encadrants de proximité Échange lors de la prise de travail avec les techniciens Le site continue de tourner pendant cette réunion Sujet : performance, actualité et prévention	
Comité prévention	Une fois par trimestre Sont invités les membres du CHSCT, un technicien par pôle et des intervenants externes à l'agence	
Revue (chef de pôle vers le chef d'agence)	Deux fois par an, chaque chef de pôle (avec Mpros) présente les résultats de sa base au chef d'agence	
Revue (chef d'agence vers le directeur d'unité)	Une fois par an, chaque chef d'agence (avec les chefs de pôle) présente les résultats de l'ensemble des pôles au directeur d'unité	
Séminaire d'agence	Une journée, une à deux fois par an (une partie travail et une autre loisir)	

A l'origine, le briefing/débriefing est une technique développée au cours de la Seconde Guerre Mondiale pour limiter l'usure mentale à l'origine des traumatismes. Le débriefing était utilisé dans l'aviation américaine pour désigner les séances de bilan critique des équipes de bombardier au retour de leur mission. Avant de partir en mission, les équipages se faisaient prescrire et préciser leur mission (objectif, moyens mis en œuvre, déroulement prévu...) dans une séance dite de briefing. Au retour de la mission, les équipages rendaient compte de son exécution, des incidents, des renseignements obtenus et des pertes subies, lors d'une séance dite de débriefing. Ces moments d'échange sont construits comme des rites de réconciliation entre le travail prescrit et le travail réel qui doivent ainsi contribuer à la reconstitution de la mémoire : la mémoire d'une personne ; la mémoire d'un collectif ; la mémoire d'une structure.

Principe de fonctionnement du briefe / débriefe au niveau prescrit chez ERDF

L'objectif recherché est la réduction durable des dysfonctionnements rencontrés dans la mise en œuvre des interventions passe, en phase opérationnelle, par la qualité des échanges d'informations avec l'équipe sur les conditions de réalisation :

A travers un briefe, avant l'intervention, sur les conditions spécifiques et les points d'alertes à connaître pour une réalisation dans de bonnes conditions. A la prise de travail des équipes, le manager de proximité doit :

- contrôler le contenu des BDT (bons de travail) et la faisabilité des interventions ;
- ajuster la programmation en fonction des disponibilités réelles ou des aléas de dernière minute en consultant le contrôle des temps réglementaires, les absences non programmées, les dépannages de la nuit ;
- compléter les journées avec des interventions à date libre pouvant se substituer à des interventions ne pouvant être réalisées ;
- présenter la journée avec ses points clés et sensibles pour une réalisation dans de bonnes conditions : les conditions spécifiques et les points d'alertes à connaître.

La rencontre entre le hiérarchique et l'équipe, via le briefe, doit venir compléter la transmission dématérialisée du bon de travail. Durant la phase de travail, le manager de proximité doit se rendre disponible pour traiter les appels des agents et se positionner, si besoin, en appui des équipes, si la situation rencontrée sort du contexte du BDT, dépasse la compétence technique des intervenants, ou si l'agent fait la demande d'une réorganisation de sa tournée.

A travers un débriefe, au retour de l'intervention, sur les facteurs facilitants et les difficultés rencontrées, pour alimenter la boucle d'amélioration. Lorsque les équipes rentrent de leurs interventions en fin de journée, le manager de proximité doit :

- échanger avec l'équipe sur les réussites et les aléas de la journée ;
- vérifier et valider les éléments du BDT avant clôture : la juste imputation de la main d'œuvre (les indemnités saisies, la répartition OI/EOTP) ; la correspondance entre les unités d'œuvre, leur nombre et l'activité réalisée ; la remontée des aléas et les temps imputés en partage avec le chargé de travaux ; le compte rendu du chargé de travaux et si besoin le compléter (éviter le « RAS ») ; le taux de réalisation de l'intervention.

Le contenu et la qualité des débriefes doivent permettre d'éclairer l'évolution de la performance dans la réalisation des interventions. Il est préconisé d'en réaliser la synthèse en réunion d'équipe hebdomadaire. La synthèse est communiquée vers les différents acteurs concernés : programmeurs, préparateurs, chargés de travaux, entité à l'origine de la demande d'intervention.

Les éléments collectés lors du débriefe doivent faciliter la validation du bon de travail dans Tamaris et alimenter la boucle de retour. La validation dans Tamaris des BDT n'est pas supposée remplacer le débriefe avec l'équipe.

« S'il y avait une action que j'aimerais mener c'est... observer la façon dont les débriefes sont réalisés. Normalement, le débriefe, c'est là où on doit être sur le qualitatif. Or le débriefe est réalisé de façon très hétérogène. Or c'est un des standards managériaux. Donc observer le débriefe, en faire un moment privilégié, et notamment dans les métiers techniques, y a toujours des éléments qualitatifs à se dire. Et un débriefe bien fait c'est extrêmement enrichissant parce qu'en même temps on capitalise, en même temps on transmet... »
(directeur régional)

Les briefes / débriefes individuels que nous avons pu observer chez ERDF ne durent généralement pas plus de quelques minutes. La durée et la forme d'un briefe sont fonction de la charge de travail à assurer au cours de la journée ; de la longueur des temps de trajet à réaliser ; du niveau de complexité et de dangerosité des activités à réaliser ; de la composition des équipes et des affinités existantes (ou non). La durée d'un débriefe dépend, de son côté, de l'heure d'arrivée en fin de journée (il sera court si la journée touche à sa fin), du fait qu'il y ait ou non la « queue » au bureau du manager (c'est-à-dire du nombre d'agents à attendre pour réaliser leur propre débriefe), du temps de trajet qui a été nécessaire pour retourner à la base, de la quantité d'information à faire remonter – qui est elle-même fonction de la manière dont s'est déroulée la journée –, du nombre de questions que s'est posé l'agent au cours de la journée et pour lesquelles il a déjà obtenu les réponses (que ce soit par ses collègues ou par l'animateur via le téléphone). Dès qu'il y a plus de 3 participants à un débriefe alors la discussion digresse ou déborde sur d'autres sujets que les interventions réalisées par les agents au cours de la journée (l'organisation du travail, les possibles réorganisations, les départs à la retraite, la politique de l'entreprise...). Par ailleurs, les agents expriment leurs interrogations, leurs réflexions et leurs inquiétudes de différentes manières lors de ces moments... mais la journée s'achevant, les interventions étant terminées, le souhait de quitter l'agence se fait sentir ; l'échange se faisant au cas par cas, il ne facilite pas toujours l'expression ; et le manager n'ayant pas véritablement le temps de discuter dans le détail de la journée, les agents s'interrogent sur l'utilité du débriefe.

« Le débriefe... l'idée en soi est excellente. Poser toutes les questions qui sont inhérentes à ce qu'a fait l'agent sur la journée pour essayer d'en retirer quelque chose que ce soit au niveau sécurité, au niveau RH, au niveau matériel, au niveau intervention, au niveau formation, au niveau compétences, etc... c'est formidable de vouloir faire un débriefe, mais c'est trop compliqué. Le débriefe, s'il y a trois équipes, l'animateur il peut en faire un... mais il ne fera pas plus de la moitié. [...] Et tout le monde s'imaginerait comme quoi le débriefe est fait partout, mais il est fait nulle part. Tu vas sur n'importe quel site, le débriefe est fait... le premier il va être fait correctement, le deuxième un petit peu moins bien, le troisième encore moins bien, etc... on essaie d'y passer trop de temps alors qu'au bout du compte moi je dis qu'il faut simplifier le débriefe [...] Et ça, c'est aussi des choses qui peuvent être faites collectivement. » (chef de pôle exploitation)

Ces moments, précédant le départ des techniciens en intervention ou marquant leur retour à la base, sont l'occasion de différents échanges. La transmission d'informations peut

effectivement se réaliser de façon formelle, sous la forme « prescrite » du briefe/débriefe, mais celle-ci n'est pas effectuée systématiquement, seulement en fonction des possibilités, du contexte et des besoins d'informer individuellement un agent ou une équipe, ou son animateur d'une particularité relative à l'intervention. Plus systématiquement, ce sont les échanges informels qui permettent à un encadrant de proximité d'apprécier l'état d'un agent ou son évolution en fonction d'informations collectées auparavant à son sujet, de procurer un soutien auprès de certains agents durant la préparation, de la réalisation ou de la mise en réflexion de leurs interventions.

« Je devais avoir un débriefe, comme je devais en avoir un y a un mois aussi, mais personne n'est là pour me faire le débriefe donc on me dit : « pars, c'est bon ». Parce que je crois qu'il y a un mouvement de grève ce matin, c'était un peu la pagaille donc laisse tomber... alors qu'un débriefe ça fait 6 mois que j'en attends un et j'aurais des choses à leur dire pendant ce débriefe... donc, journalier, pour moi ce serait vraiment... ce serait le top, mais là je demande juste un par mois... mais ils n'ont pas forcément le temps. Moi quand je dis ça, je montre personne du doigt. » (technicien intervention polyvalent)

« En ce moment, entre les formations, les absences diverses, c'est très difficile de mettre ça en place. Donc c'est vrai qu'actuellement, les briefes et débriefes, quand je suis présent, j'essaie d'en faire, collectifs et individuels pour chaque agent, même les briefes, de faire une préparation de tournée qui est cohérente, mais je suis pas souvent là et on n'est pas remplacé. » (animateur technique clientèle)

En addition à ces temps de discussion, des réunions collectives, dites de « métier », sont organisées entre l'encadrement et l'équipe afin de faire le point, notamment sur les procédures et les évolutions de l'activité. On peut ainsi distinguer plusieurs formes de réunions collectives :

Les réunions « ¼ d'heure sécurité » : ces réunions sont supposées pouvoir contribuer à la résolution de problèmes liés à la prévention des risques. Toutefois, les échanges réalisés sont généralement centrés sur des « prescriptions » en matière de sécurité. En effet, ils sont principalement organisés selon une logique de « sécurité réglée⁸⁵ », assez éloignée de celle de « sécurité gérée⁸⁶ », imperméable à l'expérience de travail opérationnel, au profit d'une approche plus quantitative et procédurale, venant limiter le potentiel d'échange sur les conditions de réalisation du travail en matière de sécurité.

Et la participation se fait facilement au sein de l'équipe ? « ça dépend des sujets, y a des sujets un peu plus boueux que d'autres. Y a des sujets sur lesquels personne ne veut s'engager. Mais non globalement

⁸⁵ La sécurité réglée désigne l'ensemble des règles et prescriptions que se donne l'entreprise, l'organisation de travail ou même simplement l'équipe, dans le but de prévenir les accidents et de travailler en toute sécurité. Elle repose sur les connaissances scientifiques et techniques et vise à anticiper, par des règles, les situations d'accidents qu'elle peut prévoir (Daniellou et al., 2009).

⁸⁶ La sécurité gérée est celle qui repose sur les opérateurs eux-mêmes et sur leurs collectifs de travail. Elle désigne alors plutôt des règles non écrites, règles et savoir-faire de métier et souvent savoir-faire de prudence, transmis et enrichis au fil du temps par lesquels les opérateurs mettent en œuvre d'autres logiques de prévention que celles simplement prescrites. Elle désigne ainsi des capacités d'anticiper, de percevoir et de répondre aux défaillances imprévues par l'organisation (Daniellou et al., 2009).

ça discute assez facilement. Les agents savent qu'ils peuvent nous poser des questions. On est accessible, on est ouvert, on est à l'écoute et il faut pas qu'ils hésitent à dire ce qu'ils pensent, ou ce qu'ils ont envie de dire tout simplement. Même sur des sujets sur lesquels ils ne sont pas d'accord. On a le droit de ne pas être d'accord. On peut toujours en discuter. » Vous parliez de sujets sur lesquels personne ne veut s'engager, vous pensiez à quoi en particulier ? « Quand on parle presque accident, les agents sont un peu frileux. Alors si c'est un presque accident qu'on va faire remonter et partager, au contraire là ça va être un moment d'échange. Par contre, si c'est un presque accident qui est arrivé à un des agents, l'agent a peur de se faire mal voir ou de se faire juger. Des fois, la faute ou l'erreur est pas très loin. Y a peut-être une part de responsabilité qu'est engagée aussi. Ça c'est des sujets où ils ont un peu plus de mal à réagir quand ça touche un de leur collègue. Ils ne veulent pas le montrer du doigt, ils ne veulent pas dire : « on sait qui c'est, on sait que c'est lui ». » Dans ce type de situation, c'est l'encadrement ou la personne qui a vécu le presque accident qui présente ? « On leur pose la question aux agents. Avant de démultiplier on leur demande si eux veulent le présenter. S'ils veulent le présenter c'est très bien, c'est tant mieux, c'est tout à leur honneur. Et c'est apprécié par les autres agents qu'ils puissent discuter de ce qu'il leur est arrivé sur le terrain. Après, si les agents veulent pas, nous on va le présenter, mais sans donner de nom, sans dire qui c'est. Mais après ça se sait très vite, comme les agents parlent entre eux. » (animateur technique clientèle)

Les briefes collectifs entre agents et manager : les agents participent à des briefings collectifs qui se déroulent en moyenne une fois par semaine. Ces briefings sont des réunions courtes d'environ 15 à 30 minutes animées par les managers de proximité avec l'équipe opérationnelle dont ils ont la responsabilité. Leur fréquence est variable selon les managers. En théorie, elles sont supposées avoir lieu une fois par semaine, en réalité elles ont plutôt lieu deux fois par mois (voire plus). Dans ce contexte, du point de vue du management, les conditions de gestion de l'activité, fortement soumise aux aléas, impactent les possibilités de réunir le collectif régulièrement et de manière planifiée afin de réaliser un échange sur la réalisation et l'organisation du travail.

« Typiquement, tu vois quand on fait nos tableaux on se rend compte que le temps de présence au bureau on en n'a pas énormément. Là tu vois on présente les IPS ITST cette semaine, on a une formation vendredi, on a la permanence téléphonique qui vient se greffer au milieu donc ça permet de rester au bureau mais du coup t'es toujours un peu entre coupé. T'as X [un animateur] qu'est à X [une autre base], qu'est revenu hier matin pour faire son EAP ici et qu'est reparti après. Et du coup c'est vrai qu'en termes de temps de présence ici c'est pas toujours super évident. Après pour X et X [des animateurs] t'as les accompagnements avec les nouveaux embauchés qui sont en train de monter en compétence. [...] Sachant qu'on a tous des activités transverses, en plus, moi j'ai les PNT [Pertes Non Techniques], X [animateur] s'occupe des jeunes embauchés, X [animateur] est sur les SD [Situation Dangereuse] et c'est pareil pour les TCS [Techniciens Clientèle Séniors] chacun à son truc donc c'est souvent un peu compliqué... » (encadrant TC)

Concernant le format de ces réunions, nous avons pu constater qu'elles pouvaient être génératrice d'une certaine impatience de la part des agents. Le glissement temporel créé par celles-ci était susceptible de faire monter chez certains une forme d'anxiété concernant la gestion de leur propre charge de travail qui se trouvait, de fait, impactée et nécessitait un rattrapage suite à la réunion.

Les réunions de service entre la ligne managériale et les équipes : les agents participent également à des réunions de service. Ces réunions sont moins régulières (une fois par mois environ) mais plus longues que les briefings. En plus des managers de proximité, les responsables de la ligne d'encadrement intermédiaire (chef de pôle et chef d'agence) sont également présents. Au cours de ces réunions, plusieurs types d'informations descendantes sont transmis aux agents comme des informations sur la prévention, l'entreprise, les parcours professionnels... Ces derniers peuvent également parler avec la hiérarchie de leur service des problématiques rencontrées sur le terrain, des innovations destinées à améliorer leur quotidien et de la qualité du travail. Cependant, il en ressort un certain regret quant au manque de retour concernant les problèmes abordés au cours de ces réunions et leur résolution, générant un sentiment de frustration relatif à l'inefficacité de ce type de réunions.

Les réunions d'encadrement du site : au sein de l'équipe d'encadrement, des réunions de managers sont régulièrement planifiées par le chef de pôle et/ou le chef d'agence afin que l'encadrement de proximité et les cadres de l'agence ou de la base puissent échanger et travailler sur diverses thématiques. Ces réunions tendent à se focaliser sur une vision quantitative, traitant essentiellement des résultats statistiques (leur degré, la manière de les accroître...), et accordent peu de temps et d'espace pour des discussions plus qualitatives orientées sur l'organisation du travail et le rôle des managers des différents niveaux. Les sujets déterminés dans les ordres du jour (sécurité, résultats, budget, ressources humaines, informations émanant de la direction ...) n'offrent que rarement l'opportunité de réaliser un retour d'expérience en matière de pratiques managériales.

Si les temps de discussions collectifs formels sont nombreux dans l'entreprise et motivés par le souci de faire participer les agents aux préoccupations hiérarchiques, laissant ainsi penser que ces réunions seraient susceptibles de permettre la réalisation d'un travail d'organisation collectif entre prescripteurs et opérationnels, on constate que ces sujets ne sont que rarement à l'ordre du jour de ces rencontres. Dès lors, ces espaces offrant au mieux la possibilité de « se plaindre » de l'insuffisance des moyens, et non celle de penser, discuter, et arbitrer les éléments propres à l'organisation du travail, ils sont perçus par leurs participants comme une contrainte supplémentaire à l'activité, et non comme une ressource.

Finalement, l'analyse des agendas des managers nous conduit ici à confirmer que, dès lors que le manager parvient à s'extirper de son activité gestionnaire, celui-ci est accaparé par tout un tas de moments d'expression et d'information particulièrement chronophages (projet de transformation, réunion d'innovation, revue de processus, commissions diverses...), auxquels

il lui est difficile d'échapper compte tenu du fait qu'il est supposé y représenter la voie d'un terrain dont il est de plus en plus éloigné. Le grand nombre de réunions dans l'agenda des managers conduit ces derniers à adopter des comportements « multitâches » lorsqu'ils y participent – traitant des dossiers, nettoyant leur boîte mail, répondant au téléphone... – de manière à compenser en quelque sorte le temps « perdu » en réunion, optimisant ainsi leur temps de façon à ne pas en perdre davantage lorsqu'ils en sortent. Mais les différentes réunions auxquelles les encadrants de proximité sont conviés – qu'elles soient planifiées des mois à l'avance ou qu'ils soient invités à la dernière minute – sont autant de moments où ces derniers sont supposés parler, discuter, négocier ; mais ce sont également des moments où l'on s'ennuie, on blague, on dessine pour s'occuper... et qui constituent un lieu privilégié de distribution de tâches supplémentaires pour ces managers qui déclarent en ressortir régulièrement avec de nouvelles missions, délais ou objectifs à atteindre.

Un exemple « extrême » de planning hebdomadaire du corps managérial d'une agence affiché dans leur bureau

Semaine	Lundi		Mardi		Mercredi		Jeudi		Vendredi	
	Matin	Après-midi	Matin	Après-midi	Matin	Après-midi	Matin	Après-midi	Matin	Après-midi
Chef de pôle	IPS ITST	IPS ITST	DUG	DUG	INNOV	INNOV	EAAP	EAAP	CINKE	CINKE
Animateur 1	Autre base	Autre base	EAAP	Autre base	Bureau	Bureau	Autre base	Autre base	CINKE	CINKE
Animateur 2	Bureau	Bureau	IPS ITST	Bureau	PNT	PNT	IPS ITST	EAAP	CINKE	CINKE
Animateur 3	IPS ITST	IPS ITST	IPS ITST	Bureau	Bureau / EAAP	EAAP Prépa.	IPS ITST	RDV / Bureau	IPS ITST	Bureau
Animateur 4	PNT	PNT	IPS ITST	Bureau	Bureau	Suivi	Secourisme	Secourisme	RTT	RTT

Temps de présence au bureau affiché

(ie. disponible pour le management de l'activité)

Chef de pôle : 0 sur 10 demi-journées

Animateurs : ¼ du temps en moyenne

De plus, les sujets discutés au sein de ces nombreuses réunions programmées sont tout sauf concentrés sur les problématiques du travail et de sa régulation au quotidien. En effet, la temporalité et la préoccupation y sont généralement moins celles du travail et de ceux qui le réalisent, qu'un ensemble de sujets extérieurs à sa réalisation mais l'impactant néanmoins fortement, et conduisant *in fine* à son « invisibilisation ». Dans ce contexte, l'entreprise crée les conditions d'instauration d'un « *management extravertis* »⁸⁷, concentré sur des problématiques gestionnaires très éloignées des enjeux, des difficultés, et des besoins propres aux conditions de réalisation du travail et de son animation. Une situation qui se traduit pour ce chef de pôle comme un « empêchement » à l'animation du travail de son équipe :

⁸⁷ Nous reprenons ici le terme employé dans les travaux de Mathieu Detchessahar (2011).

« J'aimerais pouvoir organiser des réunions pour les contremaîtres mais je peux pas consacrer assez de temps à la préparation parce que je passe trop de temps dans d'autres réunions où je suis pas forcément utile. Juste parce que je fais partie du processus, donc on doit m'inviter, mais j'apporte pas de plus-value dans la réunion et ça je trouve ça énervant. Et toutes les réunions que je fais pas, et toutes les infos que je passe pas en face-à-face, et bah du coup, c'est des infos que je vais leur passer par mail. Des mails que je vais leur faire suivre et qu'ils ne liront pas. » (chef de pôle exploitation)

Dans ce cadre, les nombreux projets d'innovation gestionnaire ou de transformation organisationnelle auxquels sont associés les managers de proximité sont moins mis en œuvre suite au constat de dysfonctionnements dans le travail réel opérationnel, que sur la base d'autres considérations et prescriptions externes à l'entreprise (politiques, actionnariales, médiatiques, réglementaires...). Cette situation est parfaitement décrite par ces deux encadrants qui ont pleinement conscience du temps « sacrifié » en réunion et de la représentation « quantitative » qui en est faite :

*« Moi, depuis le début de l'année – on est au mois de mai – je suis resté 15 jours à l'agence, trois semaines on va dire. » **Parce que tu es où autrement ?** « parce que je suis en formation, je suis chargé de déploiement, je suis en réunion, on fait des réunions aussi pour la transformation, pour plein de truc... [...] c'est vrai que mon travail à proprement dit, je ne le fais plus actuellement. Je ne fais plus les briefes, les débriefes, les suivis de tournées, les préparations, les VPS, les... tout ça, j'ai complètement occulté cette partie-là [...] je ne fais plus mon travail premier qui est d'aider et de suivre les agents. [...] on communique de moins en moins, on ne sait même pas qui fait quoi, et quelles sont les règles, même les règles de vie... [...] mais y a de plus en plus de réunions... c'est ça qui est complètement opposé, c'est qu'on n'a jamais fait autant de réunions et les gens disent qu'il n'y a pas de communication. Et c'est ça qui est fou. » **C'est peut-être parce qu'en fait les réunions concernent des projets imposés, des choses à mettre en place...** « tout à fait, des choses qu'on attend de nous, mais pas les choses qu'ils attendent eux. » **Et toi, en tant que manager, tu as le temps de remonter ça à ton management ? Tu le vois ton management ?** « non, on le voit pas. Enfin si on le voit en réunion mais... » **vous n'en discutez pas...** « on n'a pas un moment d'échange où on peut parler comme on parle actuellement et c'est vrai que je pense que ça manque aussi et... ouais c'est un problème de communication, je pense qu'il faut qu'on communique mieux aussi et surtout, surtout, qu'il y ait un échange et voilà et qu'on explique aussi nos métiers parce que je sais que moi des fois ils me disent : « mais qu'est-ce que tu fais ? quel est ton rôle ? parce que t'es notre manager mais on te voit pas ». » (animateur exploitation)*

***Il me dit ironiquement quand il me parle de la mise en œuvre du projet Convergence :** « on est la meilleure BO [base opérationnelle] ! On est la meilleure BO en termes de réunion » La meilleure BO en termes de réunion... faut m'expliquer ? En gros la semaine dernière, X [le chef d'agence] a laissé la parole au chef de la CPA [cellule de pilotage des activités] pour faire un REX sur les deux mois de TAO [projet de transformation des activités opérationnelles]. Le REX c'était un tableau avec écrit « nombre de réunion par BO » et nous on en avait 8 ou 9 donc en gros 100%. Certains étaient à 4, 3, 2... voilà. Donc du coup à côté y avait écrit « bravo, super ». Donc moi j'ai vu le slide et je me suis dit : « mais c'est quoi ça ? ». Et, en fait, le REX c'était ça. C'est la vision quantitative des réunions qu'on avait faites entre CPA et BO. » (chef de pôle exploitation)*

Si le nombre d'heures passé en réunion programmée est relativement élevé pour les animateurs, il apparaît comme substantiel pour les chefs de pôle... mais la difficulté qui se fait jour ici, c'est que ces réunions collectives ne portent que très rarement sur l'élaboration et les conditions de réalisation du travail – ces sujets étant généralement réservés, on l'a vu, à

des discussions informelles et dyadiques (quand elles ont lieu) caractérisées par la résolution d'une problématique marquée sous le sceau de l'immédiateté. Si les temps collectifs d'équipe existent dans l'organisation, ils s'inscrivent dans le schéma général d'un fonctionnement unilatéral descendant, ancrés dans une logique « *top-down* », où les réunions sont davantage fondées sur la transmission d'information, caractérisées par un discours de présentation des résultats, des objectifs de l'agence, de l'actualité et des projets de l'entreprise, durant lesquelles la discussion sur le travail est généralement absente, et où la parole est davantage donnée à l'encadrement qu'aux équipes qui ne participent pas réellement. On retrouve cette idée dans les propos suivants qui ont été tenus au cours d'un groupe de travail réunissant des managers de proximité et des agents opérationnels :

- Programmeur CPA : « *on a le sentiment de ne pas être écouté en fait.* »
- Manager de proximité : « *mais communiquer pour éviter les malentendus, et parler c'est important pour tout ce qui est malentendu, ne pas garder un mal-être pour soi, échanger, c'est important aussi, pour éviter les interprétations et les quiproquos.* »
- Programmeur CPA : « *mais communiquer je trouve que ça a une connotation un peu hiérarchique : ils nous communiquent des infos, des règles et tout ça. C'est pas un échange justement. On écoute, on nous a communiqué la directive, on l'applique.* »
- Manager de proximité : « *ouais mais moi tu vois, comparé à ça, bah j'ai besoin de l'échange. J'aime bien communiquer mais j'aime bien qu'on échange. J'aime pas... je suis frustré quand je communique un sujet et que je n'ai pas un retour. (rires) parce que tout le monde part, tout le monde part à droite et à gauche et au lieu qu'on communique tous ensemble, s'il y a quelque chose que j'ai dit qui ne vous vas pas ou qui ne vous correspond pas et bah c'est pour éviter ces malaises. J'aime pas ça. Communiquer oui mais je suis là pour échanger. Quand tout le monde part dans son coin à la fin d'une réunion, ça envenime les choses, ça fait monter une pression qui n'a pas lieu d'être pour moi. Alors qu'on est tous là pour échanger et qu'on a tous le même travail. Enfin c'est mon point de vue. Et ça c'est le truc qui m'horripile.* »
- Technicien intervention polyvalent : « *oui mais justement là on en revient à la confiance. Des fois quand on parle avec le manager de proximité, qui va après entre guillemets dénoncer au-dessus. Tu vois ce que je veux dire ? ça revient sur ce problème de confiance.* »
- Manager de proximité : « *on va pas vous dénoncer... on n'est pas collabo non plus. Non mais je vois ce que tu veux dire mais... pfff.* »
- Technicien intervention polyvalent : « *mais après je sais pas comment des fois vous communiquez mais en gros vous nous dites : « maintenant c'est comme ça, vous faites comme ça ».* »
- Manager de proximité : « *après on peut être maladroit, je le cache pas. Mais si tu veux, comme il y a pas cet échange où vous posez des questions : pourquoi ? Et bah on fait descendre un message qui peut être maladroitement passé, c'est sûr, souvent même, j'en suis sûr, mais voilà après y a pas cet échange où on sent que vous êtes renfermés parce que vous osez pas parler... alors parce qu'il y a peut-être un manque de confiance où vous vous dites : « si je parle, après qu'est-ce qui va se passer ? ».* »
- Technicien intervention réseau : « *après ce qu'il y a aussi, c'est que souvent ce qui est remonté, après y a pas d'évolution. On a fait remonter des trucs et y a pas d'évolution.* »
- Technicien intervention polyvalent : « *ouais ça reste toujours au même stade...* »

Plusieurs agents ont ainsi exprimé le fait de ne pas se sentir très à l'aise et libres de parole au cours de réunions auxquelles participent leur encadrement direct. Ils déplorent par ailleurs le manque de retour vis-à-vis des problématiques soulevées. En effet, ces réunions débouchent

rarement sur une suite, sur un compte-rendu, ou sur un retour de la part de l'encadrement. Est-ce dû à un manque d'écoute de la part du management de proximité ? Est-ce un manque de considération ou de compréhension sur ce que les agents font remonter à leurs managers ? Est-ce lié au degré de marge de manœuvre dont les managers disposent pour résoudre les difficultés ? Face à ces interrogations, les agents peuvent traduire le déroulement de ces réunions comme le souhait de leurs encadrants de ne pas s'intéresser aux difficultés qu'ils rencontrent, de les abandonner dans la résolution, de les laisser « *se débrouiller entre eux* », et, *in fine*, de ne pas assumer leur part de responsabilité dans les dysfonctionnements auxquels le collectif de travail est confronté. Dans ce contexte, les difficultés subsistent, s'« enkystent » et se cristallisent dans le temps, générant le sentiment de se trouver dans une impasse, de ne pas entrevoir de solutions potentielles aux difficultés, bien que ces dernières aient été exprimées et identifiées. Or, c'est auprès de l'encadrement que les agents opérationnels sont censés faire état des difficultés qu'ils rencontrent. A défaut de cette préoccupation du management, les débats sur les questions du travail se trouvent généralement désinvesties par les agents qui optent alors pour des modalités de fonctionnement caractérisées par le repli sur soi. Il semble donc que le format, la durée, la temporalité et l'animation de ces réunions favorisent rarement le dialogue sur le travail, le débat de manière approfondie des problématiques de l'activité et des pratiques professionnelles de chacun. Dans ce contexte, les motifs invoqués par le management pour expliquer la non-résolution des problèmes identifiés – l'absence de pouvoir décisionnel, les faibles marges de manœuvre, et le manque de temps et de méthode – tendent à appauvrir le potentiel de ces échanges collectifs, générant un épuisement de la discussion locale, un effritement des collectifs et, comme l'exprime ce manager, le sentiment que l'encadrement se désintéresse des problématiques de leurs équipes :

« Et les techniciens eux-mêmes ont l'impression qu'à notre niveau on s'en cogne un peu. Ils ont l'impression qu'on ne fait pas remonter les infos ou qu'on ne fait pas ce qui faut pour que ça avance. Ils ont l'impression qu'on a les clés sur tout. Ils ont du mal à se dire que là on peut pas, qu'on n'a pas d'infos, on n'a pas grand-chose à donner. C'est pas par désintérêt, c'est juste que c'est un peu bloqué et on est dans l'attente. »
(animateur exploitation)

Le quotidien des encadrants de proximité est limité à l'action en local, mais lorsque le problème à résoudre dépend d'un schéma organisationnel systémique, alors toute capacité d'intervention devient impossible. Face au constat opérationnel que l'on « *fait remonter les choses mais que rien ne se passe* », il apparaît nécessaire de s'interroger sur les limites organisationnelles d'une résolution de problèmes conçue sur la base d'une simple « remontée d'information » qui serait suivie par une « descente de solution adaptée ».

« Sur la liberté de gérer les équipes, de programmer, de prioriser les interventions, on est vraiment très autonome, c'est ça qu'est assez sympa d'ailleurs, c'est assez plaisant. Là où c'est plus dur, je pense que c'est lié au fonctionnement de l'entreprise, c'est quand des problèmes nous reviennent sur les PDA, sur TAMARIS, de manière récurrente, et qu'on veut essayer de faire évoluer les choses et qu'on nous dit « non, c'est bloqué au niveau national. Non, faut demander à tel service ». » (animateur exploitation)

Ici, tout l'enjeu consiste à admettre que certaines difficultés rencontrées dans le contexte singulier du travail réel ne peuvent se limiter à un simple constat, mais nécessitent une véritable réflexion et construction collective pour identifier les déterminants organisationnels indispensables, ainsi que des moyens cohérents à attribuer aux différents niveaux de l'organisation pour y parvenir. Un système organisationnel complexe et en transformation implique davantage de présence d'encadrement, favorisant ainsi les possibilités de communication, de régulation et d'ajustement de la prescription et de prise en compte de l'expérience issues de l'activité de travail. Par conséquent, s'il existe un consensus relatif à la nécessité de construire un dialogue centré sur la mise en visibilité du travail réel et sur les critères constitutifs d'un travail de qualité, celui-ci semble à la fois très éloigné des pratiques managériales usuelles et en dissonance au regard de leur propre capacité à intervenir sur l'organisation du travail. Tel qu'on peut le voir dans les propos suivants, la principale conséquence avancée pour ces managers, concernant le temps passé en réunion et sur des outils de gestion, est la diminution du temps consacré aux aspects proprement managériaux : animation du travail, accompagnement, soutien, montée en compétence des agents...

« On ne les voit plus... moi, pour ma part, tout à l'heure je l'ai reproché à mon manager, je lui ai dit, parce que là on parlait que des aléas ce matin en réunion, et il dit : « bah pourquoi tu nous le dis jamais ? ». Je lui dis : « mais on te voit jamais ». Il est jamais là, il est jamais là. (...) Et le truc c'est que la plupart du temps quand moi je suis au bureau, bah lui il est pas là. Et quand il est là, bah on me met sur le terrain. Donc débriefer... on en a parlé vite fait ce matin, et il m'a dit : « bah écoutes on va en parler tout à l'heure ». Bah oui mais tout à l'heure, excuse-moi, j'ai une réunion à 13h30 à X (site) où tu m'as prévenu hier... après-midi. » (préparateur)

« Aujourd'hui on a trop peu de présence du management, du Mpro au Chef de pôle, de présence sur site. Mais eux (les managers), ils font que courir, ils sont partout, à droite, à gauche, ils ont à peine le temps de faire ce qu'ils ont à faire et après derrière ils se font taper par au-dessus, par au-dessous, donc c'est pas non plus une bonne place (rires). Faut dire ce qui est... » (technicien intervention polyvalent)

« Une des contraintes que je rencontre au quotidien, c'est le nombre de réunions et de formations qui nous prennent du temps et... au lieu d'être 7, on se retrouve à 2 pour gérer tout le plateau. Là c'est compliqué et là on sait qu'on court toute la journée, et même en courant, ça suffit pas encore. Les journées sont courtes pour réaliser tout ce qu'on a à faire. » (animateur technique clientèle)

Ce phénomène d'absence managériale a des répercussions directes pour l'encadrement de proximité et pour les équipes opérationnelles, en termes de relation, de disponibilité et de clarté des rôles et des fonctions de chacun. En effet, ce phénomène génère inéluctablement le constat d'un abandon, certes reconnu comme involontaire mais néanmoins avéré. Dans ce

contexte, bien loin d'encourager un modèle d'organisation décentralisé, participatif et responsabilisant, la multiplication des réunions – et des actions à mener qui en découlent – tend, à l'inverse, à cumuler les prescriptions et à réduire l'autonomie et le temps de travail disponible des managers pour leurs équipes. Cette situation est ressentie comme douloureuse pour de nombreux managers, pour qui la proximité avec la réalité du travail (et des travailleurs) est une caractéristique essentielle de leur identité fonctionnelle et professionnelle, voire en constitue le fondement. En effet, la mission principale du manager de proximité repose pour ces derniers sur l'intervention en soutien auprès des agents, d'être « *disponible* », « *à l'écoute* », « *sur le terrain* ». Or, ces dimensions sont difficilement réalisables compte de tenu de la « *gestionnarisation* » de leur activité. Ce phénomène est d'autant plus problématique que le travail managérial porte en lui-même des exigences essentielles : un enchaînement et une fragmentation des activités prégnantes ; de la disponibilité pour l'écoute, l'analyse et le traitement des demandes ; un souci de réactivité particulièrement fort ; la nécessité de gérer les interfaces avec un ensemble de parties prenantes ; la responsabilité des impacts des erreurs sur la chaîne de traitement... Dans ce contexte, la représentation des relations professionnelles tend à favoriser les relations interindividuelles exemptées de la médiatisation du travail, autrement dit sans la mise en exergue des apports de chacun au fonctionnement de l'organisation. En effet, dès lors que la communication se voit limitée à une dimension informationnelle, unilatérale et instrumentale, elle empêche tout dialogue sur le travail et ses contradictions, sur la prise en charge collective des difficultés et des nécessaires arbitrages à décider collectivement.

3.4. Une activité isolée vis-à-vis des différentes strates managériales

Le soutien dont les encadrants de proximité disposent auprès de leur hiérarchie est un facteur crucial dans l'évaluation subjective de leur situation de travail. Néanmoins, la grande majorité des encadrants de proximité rencontrée affirme avoir davantage en commun avec leur équipe qu'avec « la direction » ou « les directions ». Dès lors, comme l'explique ce chef d'agence, la difficulté du travail d'encadrement de proximité réside dans le fait d'évoluer dans un « entre deux mondes » :

« Le problème du manager de proximité c'est qu'il est vraiment situé à une frontière de deux mondes. Prenons le directeur, il n'a pas un métier facile comme tout le monde, sauf qu'il parle d'égal à égal, il parle à ses adjoints au directeur, quelque part on a les mêmes référentiels managériaux, même langage. Un manager de terrain, il parle à un adjoint au directeur, il parle à un chef d'agence, encore pour l'instant ils ont de la chance les chefs d'agence sont encore des gens qui ont une certaine culture terrain donc ça va bien, et par contre de l'autre côté ils parlent à des mecs qu'ont que des préoccupations quand on regarde la pyramide de Maslow les préoccupations les plus basiques possibles. C'est ma gamelle, mes déplacements, mes heures supplémentaires, le reste j'en ai rien à branler. En gros c'est un peu ça, je suis un peu cru mais c'est un peu ça. Donc en fait il est vraiment à l'intersection de deux mondes complètement différents et ça, ça les directeurs n'en ont pas conscience. Combien de fois moi en tant que chef d'agence quand j'ai été en Codir élargie je disais au directeur « mais attends, t'es à 10 000 kilomètres des préoccupations des mecs de terrain, ils en sont pas là. » Et ça il faudrait qu'ils l'intègrent. » (chef d'agence exploitation)

La difficulté de donner du sens à la stratégie de l'organisation, et de la transmettre aux équipes, prend toute sa dimension au regard des conceptions et des visions très différentes que peuvent développer les managers de proximité sur leur propre segment de ligne managériale, du fait notamment de leurs propres contraintes et activités quotidiennes. Outre la complexité de la mission consistant à « traduire » ou à « porter » le sens, réside la difficulté de l'appréhender et de le comprendre selon une base commune, au risque de voir apparaître un certain nombre de divergences entre les orientations de chaque acteur. Or l'une des principales missions du manager de proximité repose sur la gestion des relations sociales au sein de l'organisation où chaque acteur arbore ses intérêts, ses motivations, sa rationalité, ses expériences... Dans ce cadre, on peut néanmoins distinguer les chefs de pôle qui sont considérés comme étant plus susceptibles d'avoir suivi un enseignement supérieur (notamment en management) et d'avoir été recrutés directement dans une position managériale avec des possibilités d'avancement au sein de l'encadrement intermédiaire ; et les animateurs qui seraient moins diplômés, n'afficheraient pas de formation en management, et seraient recrutés dans les rangs des agents opérationnels et feraient face à un certain nombre d'obstacles en termes de progression dans l'encadrement. Tandis que les chefs de pôle perçoivent le management par rapport à un groupe de référence – les cadres – et adoptent des attitudes et des orientations plus étroitement alignées à celles des autres managers, les

animateurs se trouvent fréquemment en proie à des ambiguïtés de statut et des conflits de rôle. Des ambiguïtés d'autant plus handicapantes au quotidien qu'il est toujours compliqué de reconstruire un collectif « manager-agents » lorsque celui-ci s'est vu abîmer par un conflit, ce qui encourage bien souvent l'encadrant à favoriser le consensus au quotidien, cherchant ainsi à préserver la « paix sociale » et des bonnes relations de travail. Comme l'explique cet animateur :

« Moi en tant que manager, par définition, je suis côté direction... après je suis gréviste ou je suis pas gréviste. Si je suis gréviste je suis dans leur clan, si je suis pas gréviste et bah je suis forcément contre eux et donc avec la direction. » La neutralité n'existe pas « Non, mon poste veut que je sois côté direction. Donc je suis vu comme ça par tous les agents au quotidien. » Par votre hiérarchie aussi ? « Oui... alors nous on est des petits managers, parce qu'on est des managers de proximité, donc ce qu'on nous demande avant tout c'est d'être proche des agents, d'être à l'écoute, et de savoir un peu tout ce qui se dit, tout ce qui se passe au sein du groupe, d'essayer de garder un esprit d'équipe, et en tant que manager de proximité, et bah il faut vraiment qu'on soit partagé entre les agents et la direction tout en étant du côté de la direction finalement. » (animateur technique clientèle)

Un paradoxe illustre la complexité inhérente au lien unissant l'organisation et l'encadrement de proximité. En effet, le discours de l'encadrement supérieur souligne la nécessité d'obtenir une véritable adhésion, un engagement complet, et une totale loyauté de la part des encadrants de proximité chez ERDF, ce qui implique que ces derniers épousent pleinement leur fonction et les objectifs qui y sont associés :

« Il y a une qualité de base, c'est la loyauté. On ne peut pas mettre en place un manager de proximité qui n'est pas capable d'adhérer, ou en tous les cas de porter très loyalement le discours de l'entreprise : les valeurs, les priorités, le sens, les objectifs. Et, d'ailleurs c'est des vrais caps ça à franchir pour certains qui sont sur le terrain et qui doivent parfois changer de registre parce qu'ils ont pu par leur situation d'agent être opposés à certaines évolutions de l'entreprise, parce que ça correspond pas à leurs valeurs. Je parle par exemple, je sais pas la libéralisation du marché de l'électricité, y a des gens qui ne sont pas favorables à ça et pour autant ils doivent porter un message qui explique qu'on est dans ce contexte-là en tant que manager et on doit faire avec... sans pour autant le justifier mais ils doivent quand même porter le message d'une entreprise qu'est dans un système auquel il n'adhère peut-être pas. » (délégué exploitation)

Comme dans bon nombre d'entreprises, l'organisation du travail chez ERDF est très généralement dissociée de son exécution si bien que la « conduite du changement », opérée par les encadrants, tendrait plus vers un « accompagnement au changement » puisque le rôle des managers de proximité consiste tout d'abord à susciter l'adhésion des équipes à des directives qu'aucun d'eux n'ont choisies et qu'ils ne peuvent pas transformer substantiellement. L'encadrement supérieur attend ainsi des managers de proximité qu'ils sachent déployer les méthodes d'accompagnement et d'encouragement adéquates, permettant non seulement de s'assurer que les prescriptions formulées aient les répercussions attendues, mais aussi de contrecarrer les éventuelles « résistances au changement », dans la mesure où le travail d'exécution est souvent perçu comme un « facteur humain » dont il faudrait restreindre

les actions lorsque celles-ci se révèlent « nuisibles ». Le rôle des encadrants se fonde alors sur la surveillance et le contrôle du « facteur humain » afin que se réalisent les changements définis par la direction. Une position toutefois difficile à assumer pour celui qui ne se reconnaît pas ou n'adhère pas toujours à l'ensemble des messages qu'il doit porter :

« je suis authentique, j'ai du mal à... c'est-à-dire que si je porte un discours et que je suis pas d'accord ça va se voir tout de suite. Ce sera pas dit de la même manière, c'est-à-dire que si je suis partant sur un projet, sur quelque chose... par contre si je dois relayer un discours sur lequel je suis pas d'accord ça va se voir à travers ma posture, ça va se sentir, ça va se ressentir. » (chef de pôle raccordement)

Face à une organisation qui dysfonctionne, la position ambiguë qu'occupe les encadrants de proximité les rend *a priori* difficilement sujet à la rébellion. Ainsi, la remise en question de l'organisation par un encadrant est relative à sa position dans la mesure où, ayant assimilé les normes de comportement requis, un manager se « rebelle » sur la base de ses ressources, de son expérience, de ses qualifications et compétences, ainsi que de son capital social, sans toujours remettre en cause les fondamentaux de l'organisation, qui apparaît alors comme un lieu à la fois de soumission et de rébellion. Cette soumission n'est pas tant le reflet d'une prison dorée que d'un assujettissement partiellement accepté vis-à-vis de l'hégémonie managériale, de sa morale et de ses valeurs, et qui suppose une libre adhésion de la part de ses représentants. Ainsi, ce n'est que lorsque l'organisation « dépasse les bornes », que les managers affichent plus ou moins collectivement et ouvertement leur mécontentement, pouvant les conduire à résister aux attentes et prescriptions de la direction, souvent moins dans la volonté de remettre en cause le sens même de la stratégie définie par la direction, mais plutôt les conditions de son appropriation et de son application ou lorsque celle-ci impose des prescriptions, abusives, déconnectées du réel ou incohérentes. Toutefois, comme l'explique ce manager, il peut être plus aisé de s'opposer à son équipe qu'à sa hiérarchie :

« Après le problème c'est que savoir dire non à sa hiérarchie c'est difficile. Pour moi c'est plus facile de savoir dire non, c'est bête, mais c'est un peu plus facile – je dis bien un peu plus, j'ai pas dit que c'était facile – de dire non aux personnes en dessous de moi, qu'au-dessus. » (animateur sénior technique clientèle)

Si les encadrants de proximité affirment avoir confiance dans leur hiérarchie, il nous a été expliqué que ce sentiment n'était pas toujours réciproque en ce qui les concerne. Ils expriment ainsi le sentiment d'un contrôle récurrent de leur activité et de la manière dont ils la réalisent. En effet, cette catégorie professionnelle n'est pas toujours perçue comme un membre à part entière du « *salariat de confiance* »⁸⁸ dans la ligne managériale. Le manager de proximité

⁸⁸ Nous reprenons ici le terme employé dans les travaux de Bouffartigue (2001).

serait ainsi régulièrement soupçonné par l'encadrement supérieur de se positionner du « mauvais côté »⁸⁹ du front :

« On doit justifier, quelque part il y a un petit manque de confiance, il y a beaucoup de paramètres qui tendent à s'améliorer mais on ne nous fait pas confiance à 100%. On est surveillés, on nous demande des comptes pour toutes les activités. » (animateur technique clientèle)

« Par rapport à l'aspect syndicat... nous en fait on n'est pas à la croisée que de deux feux, la direction et les agents, il faut prendre en compte aussi les syndicats qui, de temps en temps, ne nous facilitent pas les choses. Nous on ne viendra jamais nous demander : « tout va bien ? vous vous sentez bien ? etc ». Jamais. Alors que nous, on n'est pas les plus payés de l'agence, si je compare mon salaire avec mes encadrants, mais on n'est pas les moins payés non plus, on n'est pas ceux qui font le moins de travail non plus, mais jamais personne, jamais quelqu'un ne vient nous voir. Pour savoir si... comme vous faites, vous, nos difficultés, essayer de trouver des solutions. Par contre, quand y a un agent sur qui on a tapé un petit peu trop fort, là ils savent venir nous voir. » (animateur technique clientèle)

Bien qu'ils ne soient pas en première position lors des négociations au sein des Institutions Représentatives du Personnel (IRP), le travail quotidien des managers de proximité est ponctué de contacts réguliers mais informels avec les délégués syndicaux, tant en amont qu'en aval de ces négociations. En effet, cet encadrement joue un rôle crucial dans les relations sociales en ce qu'il participe directement au dialogue social non seulement à travers ses relations avec les délégués du personnel, mais surtout par sa participation à l'observation sociale de l'activité, dans la mesure où la prévention des conflits et la détection des « signaux faibles », tels que l'absentéisme, la diminution des résultats, ou l'émergence de conflits susceptibles de s'envenimer, ne peuvent être réalisés qu'au niveau local. Pourtant, sans pouvoir y participer, les managers de proximité sont les premiers à devoir faire face aux impacts des décisions prises par leur hiérarchie, qui tient plus ou moins compte de l'opinion émise par les IRP, et aux difficultés potentielles qu'elles peuvent occasionner. Dès lors, cette fonction repose sur un travail subtil de persuasion, d'explication, et d'éloquence pour parvenir à porter et à soutenir l'ensemble des messages émanant « d'en haut ». Or, cette ordonnance peut se montrer difficilement compatible avec la flexibilité et la capacité d'adaptation qui constituent le fondement des organisations contemporaines. Dans cette optique, comment conserver l'adhésion et la loyauté des encadrants à un système dans le temps lorsque l'on sait que les stratégies à porter et à défendre peuvent être remises en cause d'un semestre à l'autre ?

« Je vois un truc qui, dernièrement, a démotivé toutes les troupes... on avait demandé aux gens de mouiller la chemise pour faire passer des trucs en disant « vous lâchez pas, c'est béton, machin et truc » sur les horaires d'embauches, enfin sur un tas de choses. [...] Donc les mecs [les managers] ils avaient ferraillés, ils s'étaient investis pour faire passer le truc et ils tenaient la baraque. A un moment donné, sur un groupe des 25 groupes, sur une agence, sur un site, ça a merdé. [...] Du coup, tâche d'huile et on a dû céder partout, et on a demandé aux gens de revenir sur ce sur quoi ils s'étaient battus. Si tu veux, ils avalaient

⁸⁹ Nous reprenons ici le terme employé dans les travaux d'Anne Dietrich (2009).

leurs chapeaux. Et ça c'est vraiment une dévalorisation complète de l'encadrement. Là on a bafoué complètement l'encadrement et c'est une erreur managériale profonde, [...], tu démotives les gens quand c'est comme ça. Fallait voir, ils étaient allés au charbon, tu sais dans la salle d'embauche, les mecs avaient posé le sac et tout, « on tient bon, c'est comme ça, c'est pas autrement, c'est décidé » et puis deux semaines après « bon bah... tout compte fait, c'est bon vous pouvez y aller ». Mais tu peux leur demander maintenant de se mouiller les mecs... c'est terminé. Et ça, au-delà de la rémunération, ça c'est vachement important, c'est soutenir l'encadrement intermédiaire. Faut faire gaffe à ça quand on revient sur des décisions, faut tenir compte de l'engagement et puis de la sueur qui a été mise pour porter les choses. Là on les a complètement désavoués les mecs. Parce que les techniciens en plus, ils sortent de la salle d'embauche ils te font un doigt d'honneur en disant « t'as vu hein, on a gagné ». Après tu peux faire tout ce que tu veux... les mecs ils disent « attends. Tu me demandes ça. Attends je vais appeler mon syndicat, tu vas voir ça va être réglé », c'est comme ça que les mecs ils jouent. Et là c'est pas de la caricature, c'est ce qui se passe. [...] Et tout ça parce que chez nous on ne veut pas de vagues, on achète la paix sociale à tout prix. » (chef d'agence exploitation)

Par conséquent, les encadrants de proximité se trouvent bien souvent dans la délicate position de devoir à la fois « faire front » pour afficher leur soutien et leur solidarité à l'entreprise, tout en gérant des relations de travail complexes face à un contexte social qui leur est régulièrement hostile. Une position particulièrement difficile à assumer et où la tentation peut être grande de prendre le parti de ses subordonnés face à une sensation d'éloignement de la hiérarchie. En effet, il faut tenir compte du lien de dépendance unissant les encadrants à leurs subordonnés, ce qui explique qu'il est parfois préférable de rechercher la paix sociale plutôt que de s'engager dans un conflit. Or, dans le genre de situation décrite ci-dessus, c'est l'autorité même de l'encadrant qui est en jeu dans la mesure où celle-ci est moins dépendante du statut hiérarchique, que de la proximité avec les équipes, et où l'opposition entre encadrants et encadrés peut logiquement générer la peur de perdre son autorité managériale à l'issue d'un conflit.

Et ça se gère comment la reprise ? « Bah, recréer une relation après, ou reprendre une relation saine après, ça se fait sur une longue période. Ça se travaille au quotidien. On peut pas faire comme s'il ne s'était rien passé la veille, donc ça se fait avec du temps et de la patience. Mais retrouver un climat social calme et serein c'est long. » (animateur technique clientèle)

Ainsi, lorsqu'une décision hiérarchique, pour laquelle ils ont apporté leur soutien en la défendant auprès des équipes, se voit avorter par la direction, les encadrants de proximité doivent en assumer les conséquences immédiates par leurs propres moyens. Cette situation est vécue comme un véritable « désaveu » voire une « trahison » de la hiérarchie vis-à-vis de l'encadrement de proximité à qui l'on demande loyauté et soutien mais qui ne peut toujours espérer en bénéficier en retour, ou bien de façon incertaine et distante. Une situation générant le sentiment pour cet animateur d'être le « fusible » que l'on fera sauter en cas de besoin :

« Nous on est hyper-regardés parce que si jamais y a un problème demain... il y a 5, 10 agents qui t'accusent, c'est toi que vas sauter, c'est pas eux. On ira pas chercher le détail du truc. Ce qu'on veut c'est

pas de vagues. C'est là où ta hiérarchie tu vois jusqu'où tu peux avoir confiance en elle. Je sais qu'une X [chef de pôle], un Y [adjoint au chef d'agence], ils nous connaissent, alors avec nos défauts, nos qualités, et eux sauront encore à la rigueur faire le tampon. Mais au-dessus, W qu'est directeur de l'UCF, il me connaît pas, il en a rien à foutre. [...] Mais c'est hyper compliqué à gérer. Parce qu'en fait on part du principe... tu sais les agents sont intransigeants avec toi. La moindre faille... boum ! Ils te rentrent dedans, ils s'engouffrent, ils découpent, ça y va quoi. Mais par contre eux ils ont le droit à toutes les erreurs du monde, on n'a rien le droit de leur dire. Moi ce qui m'a beaucoup choqué ici quand je suis arrivé, c'était avec D (animateur), qui un jour faisait un débriefe avec F [technicien clientèle] qui a pété un câble, parce qu'il avait de très mauvais résultats, s'est levé, et il s'est barré. Et je m'étais dit : « c'est bizarre ici la hiérarchie est à l'envers ». » (animateur technique clientèle)

Dès lors, si une certaine relation de confiance – fondée sur un travail d'équipe et une remontée régulière d'informations – s'instaure généralement au niveau de la ligne hiérarchique (avec des variations selon le contexte et les acteurs), celle-ci semble néanmoins souffrir régulièrement de la distance (physique ou non) de l'encadrement intermédiaire et supérieur :

« On a moins de relations car il y a moins de proximité immédiate, mais la relation est bonne, avec de la confiance. Le chef d'agence vient une fois de temps en temps, mais il ne connaît pas les agents ; donc il faut retranscrire fidèlement ce qui se passe. Quand je suis capable de gérer je ne lui en parle pas. On utilise le téléphone et le mail » (animateur technique clientèle)

C'est donc le constat d'une fracture qui s'opère au sein de la ligne managériale dans la mesure où leurs supérieurs hiérarchiques auraient « déserté » la scène du travail managérial, aspirés eux aussi par d'autres sphères que celle de l'animation du travail de leurs encadrants de proximité, et générant un sentiment d'abandon aux yeux de ces derniers. Ce qui est étonnant, c'est que cette « non reconnaissance » du sentiment d'isolement des managers semble s'opérer à l'ensemble des niveaux de la ligne hiérarchique :

Niveau managérial 5 : *« ça dépend, c'est très variable. J'ai eu des relations très proches avec pas mal de managers de proximité sur des situations, dans certains domaines sur des situations particulières, et régulières pendant 2-3 ans. Voilà. Y a des managers de proximité que je côtoie très peu. En moyenne, en règle générale, ma relation est assez distante, enfin je les vois pas beaucoup, elle est plutôt distendue avec les managers de proximité. D'un point de vue formel, je les vois deux fois par an pendant ce qu'on appelle le Top Management. Après je vais sur les sites le plus souvent possible. Je vais le plus souvent possible sur les sites, donc c'est l'occasion de les voir. Mais c'est plus une relation... comment dire... ouais assez distendue, via les chefs d'agence souvent, irrégulière. Mais fondamentalement sur le sens. A chaque fois que j'y vais vraiment je leur raconte, j'essaie de leur donner de la perspective. » (directeur régional)*

Niveau managérial 4 : *« Elles sont pas énormes [les relations]... elles sont bonnes [rires], y a pas de problèmes, mais c'est vrai qu'aujourd'hui la différence d'échelon hiérarchique fait que j'ai beaucoup de relations avec mes collaborateurs directs, chefs d'agence. On fait des points hebdo., on se voit tous les mois. Les crans en-dessous c'est effectivement moins régulier, sauf quand je vais sur un site ou... mais y a pas d'instance je dirais, de rencontre organisée... [...] c'est plutôt des réunions où on est 45, donc plutôt des réunions d'information, de portage, d'évolution, d'orientation un peu annuelle qu'on fait en début d'année. [...] En fait on est 700 personnes sur l'exploitation, délégation opération, et j'ai à peu près 80 managers quand on regarde les chefs d'agence, chefs de pôle, chefs de base et animateurs, ça fait 80 managers. 80 managers on les voit pas tous les jours donc les relations sont assez peu fréquentes, en fait je*

vois souvent, je dirais très souvent, quasiment en permanence les chefs d'agence, moins souvent, beaucoup moins souvent les chefs de pôle et très peu souvent les animateurs.» (délégué exploitation)

Niveau managérial 3 : *« j'ai une difficulté actuellement mais j'ose espérer qu'elle est ponctuelle, c'est que je suis seul. Je suis seul et ça ils ne l'ont pas intégré. Moi le management tel qu'on le vit actuellement ça ne me convient pas [...] Là j'arrive sur une unité qui fait le double, sur un métier que je connais quasiment pas, où je suis tout seul parce que l'adjoint au directeur n'est pas disponible parce qu'il est aspiré par d'autres choses... on est vachement seul quoi. Donc après on essaye de s'appuyer sur les compétences qu'on détecte parmi nos collaborateurs, puis après on nous dit « ouais mais va falloir t'en passer », là je dis y a un problème. Là on ne te donne aucun outil en plus, aucun, rien. On en est là, j'ai assez bien résumé mais c'est ça la situation. » (chef d'agence exploitation)*

Niveau managérial 2 : *« Concernant mes rapports avec la direction, moi, ça s'arrête à mon chef d'agence. [...] quand on en a besoin, je passe par mon chef d'agence et lui il les sollicite. Sinon, je ne les côtoie pas, sauf quand il y a un problème et quand ils nous appellent mais sinon on les voit pas au quotidien. [...] mais on a quand même une direction qui est très directive dans sa façon de manager et qui ne nous épargne pas. [...] Donc on a beaucoup de directives, de messages descendants, pour gérer notre activité principale plus toute la couche qu'on vient nous rajouter. Donc ça parfois c'est un petit peu difficile aussi de savoir serrer les dents, de se dire : « je prends tous ces messages-là, on verra ce que j'en ferais et ce que je pourrais en faire, mais de toute façon c'est pas la peine de montrer mon mécontentement parce que de toute façon ça changera rien ». Quand il faut déployer, faut déployer quoi. [...] Et tout le monde me dit : on est noyé. Et... enfin ils font quoi nos chefs à nous, notre management... tout le monde voit qu'on est noyé, et c'est les premiers, quand ils ont une merde, à nous refondre un coup de pression... » (chef de pôle exploitation)*

Niveau managérial 1 : *« On peut pas dire qu'ils [ses supérieurs hiérarchiques] sont absents parce qu'ils sont quand même régulièrement là, par contre, d'implication à nos côtés, je dirais oui. J'ai l'impression qu'eux ils sont là et nous on est là. Ce qui est dommage c'est qu'ils pourraient être avec nous. Je trouve que c'est dommage qu'ils soient aussi loin et qu'ils soient pas en dehors de leurs bureaux quand y a la prise de travail... enfin ils y sont mais ils sont à 10 mètres, ils sont pas à côté de nous... parce que si par exemple tous les jours j'avais la chef ou l'adjoint à côté de moi quand je donne le travail, et à côté de moi le soir quand je débrieфе avec les agents, ça se passerait tellement bien. Ils pourraient eux désamorcer une situation instantanément, avant même que moi, avec toute la frustration et tout le stress que j'ai eu de la journée, me fasse plus ou moins dire des conneries. [...] Moi ce que j'aimerais c'est plus de présence au niveau de la table technique [de la part des supérieurs hiérarchiques]. Mais ils ne connaissent pas... si demain on est que deux managers, ils ne sauraient pas gérer l'activité, aucun. C'est ça qu'est dommage. Oui, ils répondraient au téléphone mais donner un code, ils ne sauraient pas faire. Parce qu'ils sont pas suffisamment proches de nous. Pas forcément l'adjoint ou la chef d'agence mais au moins le responsable d'équipe. Un peu plus proche de nous. » (animateur technique clientèle)*

Face à cette situation se développe bien souvent une forme de solidarité et d'assistance mutuelle entre les encadrants de proximité lié notamment au fait de devoir affronter quotidiennement, de « subir » une condition partagée. En effet, une solidarité très active existe entre les différents managers que nous avons pu rencontrer, qui se crée sur la base d'échanges réguliers consistant à apporter des conseils, des informations, du soutien, de la technicité... et en dernier recours de l'humour lorsqu'un collègue se trouve en difficulté. Cette solidarité est d'autant plus importante que ces encadrants, de par leur positionnement, évoluent dans un « entre deux mondes », ne considérant pas toujours faire partie intégrante de l'équipe qu'ils encadrent, mais ne se sentant pas toujours pleinement intégrés au corps

managérial. Dans ce cadre, Il semble ainsi que l'adoption d'une forme de management à distance – tant de l'encadrement de proximité vis-à-vis de ces équipes, que de l'encadrement supérieur vis-à-vis de ce premier – permet de bénéficier d'une relative protection par rapport aux contraintes qui s'opèrent au sein de l'activité opérationnelle. Les encadrants de proximité expliquent ainsi que leur hiérarchie tend à concevoir d'abord l'activité en termes de résultats et d'optimisation. L'encadrement supérieur se voit souvent critiqué par les managers de proximité et les agents (qui ne sont pas dupes quant à la position délicate, entre marteau et enclume, de leur encadrement de proximité) car ils auraient la possibilité de se tenir à l'écart de la réalité du travail (et de ses contraintes), en demandant aux managers de proximité d'assumer la responsabilité à la fois de l'atteinte des objectifs fixés et de la gestion de l'activité réelle, tout en n'assumant pas toujours les décisions qu'ils leur font porter. Confronté aux nombreuses contraintes relatives à la fonction d'encadrement et aux dimensions des différentes unités, l'encadrement supérieur semble ainsi s'inscrire dans une forme de pilotage à distance. Cette désolidarisation hiérarchique n'est pas sans effet sur le fonctionnement d'un collectif d'encadrants de proximité. En effet, face à un management distant des réalités du métier et privilégiant le quantitatif au qualitatif, certains managers nous ont expliqué s'être progressivement retranchés dans une posture individualiste au détriment de l'intérêt collectif. Les difficultés propres à la fonction d'encadrement tendent ainsi à se répercuter sur leurs équipes, ayant pour conséquence de fragiliser les relations au sein du collectif et d'exposer les agents à une forme d'isolement dans la réalisation de leur travail.

Dès lors, si l'activité d'encadrement de proximité n'est jamais l'affaire d'un individu isolé – dans la mesure où celle-ci découle toujours d'une délégation de pouvoir de la hiérarchie, et implique par conséquent une chaîne de commandement –, il semble que les managers de proximité éprouvent fréquemment un sentiment d'isolement face à leurs équipes et à la gestion de leur activité. Le déficit de présence de leur propre encadrement – des chefs d'agence, de leurs adjoints et des chefs de pôle – tend à empirer la situation d'isolement dans laquelle se trouvent les encadrants de proximité : étant les seuls hiérarchiques des agents présents continuellement sur le site, ils se retrouvent en état de sur-sollicitation par des agents en attente de réponses. Les managers décrivent ainsi certaines périodes harassantes durant lesquelles ils doivent endosser un rôle excédant leurs prérogatives usuelles – se rattachant davantage à la gestion de projet, à l'autorité hiérarchique et concernant la dimension délicate des ressources humaines – et dépassant de loin ce que leur périmètre d'encadrant de première ligne est supposé couvrir. Cette extension du périmètre de responsabilité des managers de

proximité s'accompagne ainsi d'un sentiment d'isolement face à un supérieur hiérarchique happé vers d'autres sphères que celle du travail d'encadrement :

« C'est l'inconvénient d'avoir un chef [de pôle] qu'est omniprésent sur l'innovation et toutes ces tâches annexes et transverses parce que du coup, c'est aussi des trucs où elle est pas là quoi. Et c'est la première, elle te le dira, effectivement c'est aussi casse-couilles parce que l'innovation elle en veut plus, tu vois elle a passé la journée en innovation. Hier, elle était à je sais pas trop quoi. Lundi, elle était à l'IPS. Vendredi, elle est en formation. Tu peux pas manager un groupe quand t'es pas là non plus. Puis un gros groupe. Le problème c'est qu'on l'a collé à la sécurité pour tout le monde, elle est référente sécurité de métropole avec une autre personne. [...] mais ce management là il est chiant et il est d'autant plus chiant quand la chef est pas là. Parce qu'effectivement elle est pas là pour faire autorité et moi je vais me griller devant tout le monde en allant au conflit, à essayer de ramener l'un, de ramener l'autre, et le lendemain je rame dans l'autre sens pour construire le collectif. [...] Et toi, t'as ton activité à faire tourner à côté de ça... [...] Et nous là, les fusibles, on n'est pas non plus extensibles. Tu fais bien l'élastique de part et d'autre mais au bout d'un moment on reste aussi des êtres humains, nous aussi on a des problèmes perso., nous aussi ça nous fait chier des trucs... » (animateur technique clientèle)

Les encadrants de proximité, qui ont officieusement délégation en l'absence du « cadre » du site, doivent faire fonction de responsable à tous les niveaux, les conduisant à des prises de décision à chaud, des arbitrages, et des situations qui ne sont pas supposées relever de leur niveau fonctionnel « maîtrise ». Face aux nombreux sujets soumis à l'appréciation des encadrants de proximité, il apparaît que ce sont davantage les encadrants intermédiaires qui possèdent un certain degré de délégation de pouvoir en termes de prise de décisions, tandis que le travail des managers de proximité est supposé se limiter à la mise en œuvre des décisions au niveau opérationnel. Par conséquent, dans le contexte qu'il nous a été donné de voir, si les encadrants intermédiaires possèdent un pouvoir formel relatif en tant que manager, les managers de proximité tendent à assumer beaucoup de responsabilités, mais sans disposer d'un pouvoir formel pour y répondre. Ce faisant, l'une des caractéristiques majeures du travail du manager de proximité est sans doute celle d'évoluer au sein d'un système éprouvant au sein duquel celui détenant le pouvoir n'a pas la responsabilité de piloter le travail réel et celui portant cette responsabilité ne dispose pas du pouvoir pour le faire.

« C'est exactement ça parce que c'est bien à eux qu'on va demander de rendre des comptes, tous les mois on est en revue de pilotage, on regarde les résultats, on descend à la maille site, un système qu'est quand même assez précis, et quand ça va pas on dit « mais comment ça se fait que ce truc-là n'a pas avancé ? Qu'est-ce que tu fais ? T'avances pas, t'es en retard, comment tu expliques ça ? ». La responsabilité et sans forcément le pouvoir puisqu'il a des contraintes de ressources, c'est pas lui qui les décide, puisqu'il a une programmation qu'est pas faite par lui. C'est ça... la responsabilité toujours avec un pouvoir moindre ou diminuer. » (délégué exploitation)

On constate communément l'entretien d'une relative confusion par l'encadrement supérieur qui estime conférer de l'autonomie aux managers de proximité et aux équipes en les incitant à être « proactifs » et entreprenant sur de nombreux sujets, sans toutefois mettre en place un

véritable cadre de référence stabilisé, explicitant clairement et précisément les objectifs, mais permettant également de dialoguer sur la pertinence de ces derniers, ainsi que de la manière de les atteindre. L'évolution de l'organisation du travail repose, de manière générale, sur l'instauration d'une certaine « autonomie sous contrainte » des encadrants, au sein desquelles les tâches à réaliser sont plus strictement prescrites et contrôlées et, dans le même temps, davantage responsabilisées dans leur exécution, car le contrôle se manifeste d'abord à travers des objectifs à atteindre et des délais à respecter. Or, en l'absence de ce cadre de référence, il s'agit moins d'autonomie que d'une forme d'abandon. En effet, l'« autonomie » affichée du manager de proximité est susceptible de se transformer en « abandon » lorsque celle-ci est perçue comme une forme de désintéressement de la part de la direction vis-à-vis du travail réel des managers, des agents et de leurs contraintes. Par conséquent, les managers de proximité expliquent ainsi ressentir un certain découragement face à une gestion quotidienne usante de l'activité humaine, et où la présence et le manque de soutien de leur propre management se fait sentir, dans la mesure où ils ne savent pas si celui-ci est véritablement conscient des difficultés qu'ils rencontrent. Dans ce cadre, la pression sur l'atteinte des résultats, la satisfaction d'objectifs contradictoires, et l'éloignement du travail réel semblent être à l'origine d'une certaine désolidarisation entre le management de proximité et l'encadrement supérieur.

4. La dimension subjective du travail d'encadrement : isolement, invisibilité et légitimité du manager

Dans cette section, nous verrons en quoi le travail que réalisent les encadrants de proximité – au carrefour d'attentes multiples, toutes aussi légitimes les unes que les autres, mais bien souvent contradictoires – leur semble rarement reconnu à sa juste valeur dans l'entreprise. Loin d'une fonction officielle, ne disposant que d'une marge de manœuvre réduite pour mener à bien leur activité, ces managers assument la réalisation d'un « *management clandestin* ». Nous chercherons également à expliquer en quoi les évolutions de l'organisation ont conduit l'encadrement supérieur à ne plus reconnaître un rôle « technique » à l'encadrement de proximité, à opter pour un positionnement toujours plus orienté vers le pilotage à distance et le contrôle de données issues de la réalisation de l'activité. Cette représentation conduit ces managers à orienter leur fonction vers une dimension plus « relationnelle », agrandissant la fracture opérée entre les managers et les agents, dans la mesure où démontrer ses capacités à réaliser le travail opérationnel, à dépanner ses collègues et subordonnés, est gage de légitimité managériale. L'inconfort de la position instable que constitue l'encadrement de proximité peut ainsi les conduire à déconsidérer leur activité, substituant le sens du travail par le contrôle, au détriment de la prise en compte des difficultés du travail rencontrées par les agents. Face à un syndrome micro-organisationnel d'« invisibilisation », le manque de (re)connaissance du travail réalisé impacte les managers dont les injonctions et prescriptions sont en incohérence avec la représentation qu'ils se font de leur rôle dans l'activité.

4.1. Une activité invisible et clandestine en manque de (re)connaissance

L'étude de Wirdenius (1958) a révélé qu'il y avait un écart important entre ce qu'il était attendu que les contremaîtres fassent et ce qu'ils faisaient réellement. Mais si généralement on définit et positionne le management de proximité « entre le marteau et l'enclume », on constate également que cette fonction ne repose pas sur la seule interface « *entre le haut et le bas* » mais qu'il y a aussi le client, les fonctions supports, les prestataires, les partenaires sociaux... plaçant le manager de proximité au carrefour d'attentes multiples, toutes aussi légitimes les unes que les autres, mais bien souvent contradictoires. Les managers de proximité doivent ainsi parvenir au délicat positionnement entre les attentes des équipes opérationnelles – dont ils doivent intégrer les difficultés – et les nombreuses contraintes organisationnelles qu'ils sont chargés de gérer mais qui les éloignent bien souvent de ces premières.

« Optimiser le fonctionnement de la base, c'est un travail de fourmi, pas toujours très gratifiant, pour pas dire un peu relou, mais je pense que c'est... tu vois par exemple pour que la base tourne, et je pense pour se rendre compte à quel point c'est important faudrait limite enlever quelqu'un et qu'on voit ce qui se passe. Enlever un manager de première ligne et on voit ce qui se passe et je pense ce serait très vite l'anarchie. [...] C'est un rôle de fonctionnement et... on peut pas dire qu'on a une énorme valeur ajoutée, enfin pas forcément reconnue, parce que c'est beaucoup de petits trucs, « tiens j'ai réorganisé la journée de demain », ok super, les gars ils vont pas s'en rendre compte parce qu'ils vont prendre leurs bons et puis ils partiront mais ils ne se rendent pas compte qu'en amont j'ai pesé les activités, j'ai regardé quel chantier était le plus urgent en fonction des autres équipes, des équipes disponibles, des véhicules disponibles, et au final eux ils auront juste leurs bons de travail, la journée tournera bien et le soir on aura oublié tout le boulot de la veille. [...] Je demande à voir comment ça se passerait si on n'était pas là. » (encadrant exploitation)

Comme l'exprime cet encadrant, ce qui « compte » dans le travail d'encadrement, qualitativement, subjectivement, techniquement... réside le plus souvent dans une multitude de petits détails et d'attitudes discrètes qui échappent à une vision macro. Dans ce contexte, les agents opérationnels ne sont pas les seuls à vouloir être reconnus dans ce qu'ils réalisent, dans les efforts et l'intelligence qu'ils mobilisent pour atteindre les objectifs et garantir un travail de qualité. Les managers de proximité affichent également ce souhait. Mais bien que capitale dans les échanges, le suivi, dans la présence physique dans les locaux, auprès des équipes, sur les chantiers ou les plateaux, la fonction d'encadrant de proximité n'est pas appréciée comme ils le souhaiteraient dans l'organisation. En effet, aux yeux des managers, la nécessaire activité de régulation qu'ils assument compte tenu du flou organisationnel perdurant, ne semble pas évaluée correctement et à un niveau de préoccupation approprié. Ils estiment qu'il leur faut mener un travail important pour que l'activité se déroule convenablement et de manière la plus optimale, le but étant, *in fine*, que les agents « *en bout de chaîne* » puissent travailler le mieux possible et que les clients soient satisfaits. En effet, comme l'explique cet animateur :

« Nous aussi on veut que la base elle tourne, on veut que les chantiers ils aillent bien, c'est comme les agents, finalement on a les mêmes objectifs. On a juste besoin de travailler ensemble et on n'est pas juste là pour les fliquer, pour surveiller leurs horaires, surtout que clairement on n'est pas chiant sur ces trucs, on pourrait faire 10 fois pire, mais on est là pour que les chantiers avancent, quand il y a un problème, le problème remonte pour qu'on puisse le traiter. On leur demande pas de le traiter eux-mêmes mais déjà faire remonter les infos. Je pense que ce serait plus agréable pour l'encadrement, et eux ils comprendraient un peu mieux notre boulot, ils seraient plus en confiance en disant « bon j'ai un problème sur un chantier, c'est pas grave, ce soir je verrai avec mon chef et je sais que le problème sera réglé ». Ce serait sympa, c'est peut-être un peu utopique... » (animateur exploitation)

Dans ce cadre, le rôle du manager de proximité, consistant à mettre en évidence les écarts entre le travail prescrit et le travail réel, est rarement reconnu à sa juste valeur dans l'entreprise. Ce rôle de « *régulateur* » n'est pas une fonction officielle consistant à adapter les directives aux contraintes du « terrain », mais repose davantage sur la mise en place informelle et officieuse de « subterfuges », de « compromis » et d'« ajustements » une fois la

prescription établie. Autrement dit, ils n'ont pas pour rôle d'adapter la règle mais de s'y adapter. Les managers de proximité semblent ainsi assumer la réalisation d'un « *management clandestin* »⁹⁰. En effet, l'impossibilité de satisfaire simultanément à des exigences contradictoires conduit les encadrants à déroger discrètement à une partie de la prescription. Une activité connue du plus grand nombre mais qui ne peut être librement explicitée. Il en découle un paradoxe majeur au sein de l'organisation où ils assument la responsabilité d'une activité de régulation nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise que cette dernière ne peut légitimement et officiellement reconnaître et qui se trouve de fait trop régulièrement ignorée, conduisant ainsi à résoudre les problèmes, seul. Mais convenir de la liberté nécessaire dans les décisions prises quotidiennement par les managers de proximité, c'est en quelque sorte admettre l'incomplétude de la règle, nécessitant par conséquent une révision ou un renouvellement de celle-ci. La reconnaissance officielle de cette latitude semble donc particulièrement difficile à exprimer pour la direction dans la mesure où cela générerait un risque de conduites enfrenant ostensiblement la règle. Dès lors, ce travail de régulation réalisé par les encadrants, bien que particulièrement complexe et indispensable à l'organisation, n'est pas toujours reconnu comme tel et demeure bien souvent indicible car, soit il suppose de déroger à la règle, et ne peut donc pas être reconnue comme légitime, soit, plus généralement, il repose sur un ensemble de « micro-activités » managériales qui ne sont même pas perçues comme des gestes professionnels, et demeurent invisibles à la fois aux yeux de l'encadrement supérieur mais aussi à ceux des agents qu'ils encadrent :

« Je pense que nos managers n'ont pas forcément conscience de tout ce qu'on fait, de tout ce qu'on subit. Mais je pense qu'ils ne veulent pas voir parce qu'ils sont là aussi. Ils ne veulent pas voir, ils sont dans leur bureau, tranquilles. Ils ne subissent pas le téléphone. A la prise de travail, ils sont là, mais ils sont à 10 mètres. Ils ne sont pas en direct, en confrontation. » (animateur technique clientèle)

« Je pense que les équipes ne se rendent pas compte de l'énergie qu'un manager met, parce qu'ils ne se rendent pas compte de tout ce qu'on porte. Parce que les techniciens, eux ils voient leurs chantiers, mais ils ne voient pas qu'il y a 15 chantiers en même temps, qu'il y a 68 personnes, avec sa gestion, les absents, les difficultés, les problèmes sociaux, le dialogue social au sein de l'agence... Donc voilà, parfois les journées où on se dit qu'on a mis une énergie folle pour quelque chose et puis il va arriver un événement qu'on n'avait pas prévu et qui nous tombe dessus et on se dit : « bon, là, est-ce que j'aurais l'énergie demain pour continuer tout ce que j'ai à traiter plus ce cas-là qui vient de tomber ? ». » (chef de pôle exploitation)

Ainsi, bien qu'il soit question ici d'une action de « management » indispensable, ce travail reste généralement indicible pour ceux qui ne le réalisent pas. On constate donc au sein des encadrants de proximité le sentiment d'une non reconnaissance des conditions de réalisation de leur travail, de l'investissement et de l'engagement que demande l'animation d'un collectif

⁹⁰ Nous reprenons ici le terme employé dans les travaux d'Olivier Babeau et Jean-François Chanlat (2008).

d'agents où, nécessairement, « *on ne dirige pas que le travail* ». C'est dans une telle situation que les managers de proximité peuvent aisément développer le sentiment de ne compter aux yeux de personne, en dépit des discours célébrant le caractère indispensable des activités dont ils endossent la responsabilité au sein de l'organisation. Les encadrants sont ainsi à la fois reconnus et non-reconnus par l'organisation. En effet, ils sont considérés comme des acteurs clés, indispensables au bon fonctionnement de l'activité et de l'entreprise, mais ne se sentent pas véritablement récompensés en adéquation avec le travail qu'ils réalisent. L'encadrement de proximité souffre ainsi d'un manque de reconnaissance principalement lié au rôle fondamental mais bien souvent invisible, ou tout du moins trop peu visible, qu'il assume. Il s'agit là d'un constat opéré par les encadrants de proximité dont l'encadrement supérieur semble avoir conscience :

« C'est ingrat comme boulot. Je dois paraître masochiste quand je dis ça [rires]. Mais c'est aller au-devant des emmerdes clairement [d'être manager]. Quand j'entends tout le temps : « oh l'exploit. c'est bon j'ai donné ! », enfin tout ce que tu peux entendre, tu sens que ouais les gens sont pas attirés par ces postes... tu peux en parler avec les autres animateurs, je pense pas qu'ils le fassent pour l'argent non plus parce que souvent ils sont moins bien payés que les agents alors qu'ils font un boulot au moins aussi dur. » (Contremaître, animateur exploitation)

« Je pense qu'il est reconnu... il n'est pas reconnu par le salaire mais il est reconnu... comment dire... par l'image. Tous ceux qui connaissent l'entreprise, quand on parle d'un animateur exploitation, c'est quelque qui... enfin ça pose son homme quoi. Beaucoup plus que si on parle d'un appui gestion, d'un appui RH ou d'un cadre gestion, d'un cadre RH. Donc il y a une sorte d'image quand même qu'est reconnue, qui impose un peu le respect. Tu parles d'un animateur exploitation et bien ça pose le respect tout de suite. C'est quelqu'un qui s'est colliné les troupes, qu'a galéré et qu'a réussi puisqu'il a évolué. Donc, il y a cette reconnaissance-là, le statut est assez reconnu. Comme l'avant-centre au foot est plus reconnu que l'arrière ou le gardien. Mais au-delà de ça qu'est-ce qui le reconnaît, qu'est-ce qui le valorise, je ne vois pas grand-chose. » (délégué exploitation)

Comme l'évoque les propos suivants, l'évolution au sein de la fonction d'encadrement de proximité – reposant sur la nécessité de « *faire ses preuves* », de « *se casser les dents* », d'avoir « *ses blessures de guerre* », et de « *gagner ses galons* » de manager – semble ainsi constituer une étape obligatoire pour un agent souhaitant évoluer verticalement et où il est nécessaire de ne pas « *rater une marche* ».

« C'est une place fondamentale, c'est une place compliquée, c'est une place qui n'est pas suffisamment reconnue... très clairement il y a un décalage. Quand on devient manager de proximité, tout d'un coup on se prend les problèmes avant le boulot, on se prend les problèmes de la journée de boulot, puis après, quand les autres ont finis le boulot, on a les restes à gérer. Enfin après la fête, faut vider les cendriers et ranger les pizzas froides, c'est ça qu'il faut faire. [...] Alors c'est à la fois très reconnu le boulot de manager chez nous, c'est-à-dire que quand on détecte des gens à potentiel et qu'on veut les faire évoluer... quiconque n'a pas été manager, il n'a pas les cicatrices qu'il faut pour pouvoir progresser dans sa carrière, donc il faut qu'il ait les cicatrices. Ça fait partie de la lecture un peu militaire qu'on a chez nous. Donc manager c'est très reconnu et en même temps, la place du manager de proximité, la une reconnaissance ne serait-ce que

financière n'est pas suffisante. C'est une reconnaissance dans un parcours, sur une trajectoire. » (directeur régional)

« Comme j'aime bien le dire souvent : « nous [managers de proximité], on est les cons du village ». Après on l'accepte ou on l'accepte pas. Si on l'accepte pas on peut faire sa lettre de démission et trouver un autre travail. Il faut attendre que ça se passe et une fois qu'on est libérable, qu'on a la possibilité de trouver un autre métier, se donner les moyens de partir sur des choses un peu plus intéressantes. C'est un bon tremplin le management malgré tout. C'est ce qu'on nous dit. Il faut manger son pain noir pour trouver chaussure à son pied après. » (animateur technique clientèle)

ERDF cherche donc à valoriser, auprès des agents opérationnels, une logique de parcours professionnel au sein duquel l'exercice de la fonction d'animateur fait figure de « tremplin » vers d'autres responsabilités. Toutefois, les contraintes du travail d'encadrement ont pour effet de dissuader un certain nombre d'agents d'évoluer, dans de telles conditions, vers cette fonction considérée comme peu attractive. Il en résulte des difficultés à pourvoir certains postes, malgré l'importance de ne pas les laisser vacants :

« ce n'est pas un cadeau, on ne veut pas de ce poste ! On leur demande de gérer les équipes, d'atteindre les objectifs, de prendre les gens à part... Etre enfermé dans un open space avec les chefs d'un côté, les statistiques de l'autre, t'as plus d'habilitations... » (technicien intervention réseau)

« On le voit, il y a de moins en moins de mobilité pour accéder à ces postes-là. C'est pas des postes attractifs, ils se font taper dessus... les mecs sont constamment à se prendre des baffes : par le haut parce qu'ils ne satisfont pas aux objectifs, et par le bas parce que... pfff... » (chef d'agence exploitation)

Une situation conduisant certains encadrants à évoquer le souhait de quitter leur fonction :

« Aujourd'hui, je suis arrivé à la fin de mon mandat, et je vais regarder pour un poste moins exposé, plus en retrait, genre chargé de mission ou un truc comme ça. Faire une petite pause quoi. Après, je sais que ça va être compliqué aussi parce que je suis habitué à quelque chose qui booste tous les jours, mais bon, à un moment donné c'est vraiment épuisant. » (chef de pôle exploitation)

C'est donc dans une idée de management de proximité comme rite de passage vers des postes d'encadrement intermédiaire que se base la perception et surtout la reconnaissance de cette fonction au sein de l'entreprise. Toutefois, il apparaît que ces managers, compte tenu de la complexité de la fonction qu'ils occupent et de leur contribution relative à la production et aux résultats, ne se sentent pas suffisamment récompensés en comparaison des « gestionnaires supports », c'est-à-dire des personnes occupant des fonctions n'engageant pas de responsabilités d'encadrement opérationnel et généralement qualifiées de « transverses » (ressources humaines, contrôle de gestion, expertise...).

« Disons qu'un cadre qu'à le même groupe fonctionnel [GF] que moi et le même niveau de rémunération [NR] que moi, sur une activité transversale, qui n'est pas dans le rush au quotidien, qu'a son boulot et qui a sans doute un volume de travail aussi important, ça je sais pas, mais en tout cas bien plus lissé, va gagner autant que moi qui ai des journées chaotiques avec davantage de stress. » (chef de pôle technique clientèle)

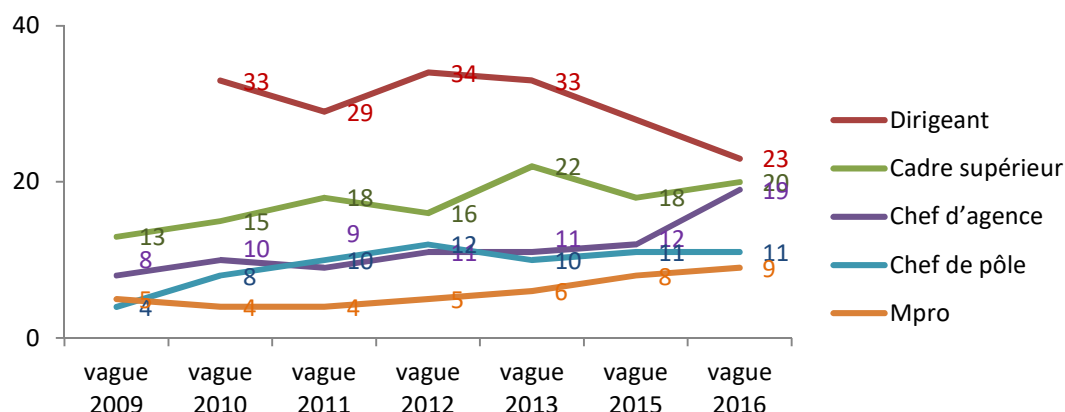
« Je pense qu'il y a une vraie conscience de la part de la direction comme quoi ce rôle de Mpro, de MPL, tout ça est vraiment important et plutôt valorisé. Après ce que je trouve qui est peu valorisé, c'est le côté opérationnel. Tous les managers sont un peu mis au même niveau, que tu ais une agence qui s'occupe de la gestion financière ou une agence qui s'occupe des chantiers sur le terrain, t'es au même point. Alors que pour moi c'est pas du tout la même chose. Par exemple, ne serait-ce que l'aspect prévention santé sécurité, nous, nos agents, y a un vrai risque tous les jours. Donc y a une vraie conscience prévention sécurité, y a un vrai risque tous les jours, y a toujours cette tension par rapport à ça, nos agents peuvent rentrer le soir blessés et tout ça. Et ça c'est une vraie spécificité de nos métiers opérationnels par rapport à une équipe gestion. Et je trouve que c'est pas du tout pris en compte. En gros, à la fin de l'année, on va savoir nous dire : « tes résultats sécurité sont moyens ou sont pas bons parce que t'as eu un accident », et du coup on va beaucoup nous le reprocher, on va être relativement sanctionné là-dessus, et dans la rétribution financière, les RCTD [reconnaissance de la charge de travail et des déplacements], les trucs comme ça, bah on n'en tient pas vraiment compte. Au quotidien, nous on a des vrais risques, et tout ça c'est pas la même implication. Et ça fait peser un peu de pression sur nos agents, on a toutes les semaines des quarts d'heure sécurité à démultiplier aux agents, on est d'astreinte, donc c'est pas du tout la même implication du quotidien que quelqu'un qu'est dans un service ou en gros à 17h30 le service il ferme et terminé. Nous on est 24h sur 24. Moi je sais que j'ai toujours mon téléphone d'ouvert même sans astreinte. J'ai toujours dit aux contremaîtres : « s'il y a un problème sur l'agence ou quoi que ce soit, vous m'appellez ». Et ça c'est parce qu'on travaille tout le temps. On est ouvert 24h sur 24. Un service de gestion, la nuit ça tourne pas. Et je trouve que dans la vision de nos directeurs et tout ça, c'est pas du tout pris en compte, quel que soit le directeur, et cette spécificité on n'en tient pas compte. » (chef de pôle exploitation)

Ces propos font échos à la notion de « justice organisationnelle », et plus particulièrement à la théorie de l'« équité interne » (Adams, 1965), qui indique que les individus sont soucieux de l'équilibre existant entre les efforts qu'ils déploient et ce qu'ils reçoivent en retour en comparaison à autrui, la perception d'un déséquilibre générant un sentiment d'injustice. La notion de justice organisationnelle nous explique que les procédures – tant en matière de sanction que de rétribution –, doivent s'appliquer à tous de façon analogue ; être préservées de toute forme de préjugés et de biais subjectifs ; garantir la cohérence des décisions prises au fil du temps ; s'assurer que les décisions reposent sur des informations exactes, complètes et pertinentes ; donner l'occasion de contester les décisions et de solliciter une révision. Par conséquent, le développement d'un sentiment d'iniquité peut non seulement constituer une véritable source de démotivation pour les managers de proximité – tout comme pour les agents qu'ils encadrent – mais peut également contribuer à une crise de vocation pour cette fonction.

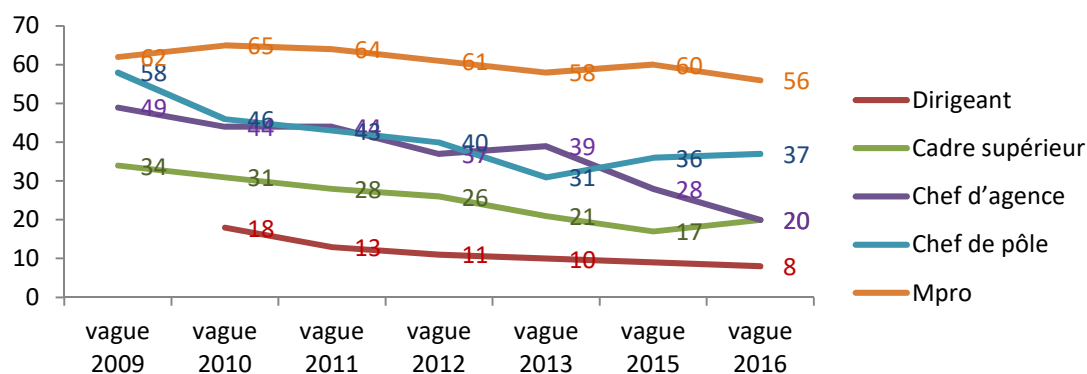
En ce sens, les enquêtes sociales internes témoignent de l'écart existant entre les différentes strates hiérarchiques, où les managers de proximité sont systématiquement majoritaires à estimer être perdant entre ce qu'ils investissent dans leur travail et ce qu'ils reçoivent en retour :

Socioscope⁹¹ et MyEDF Manager⁹²

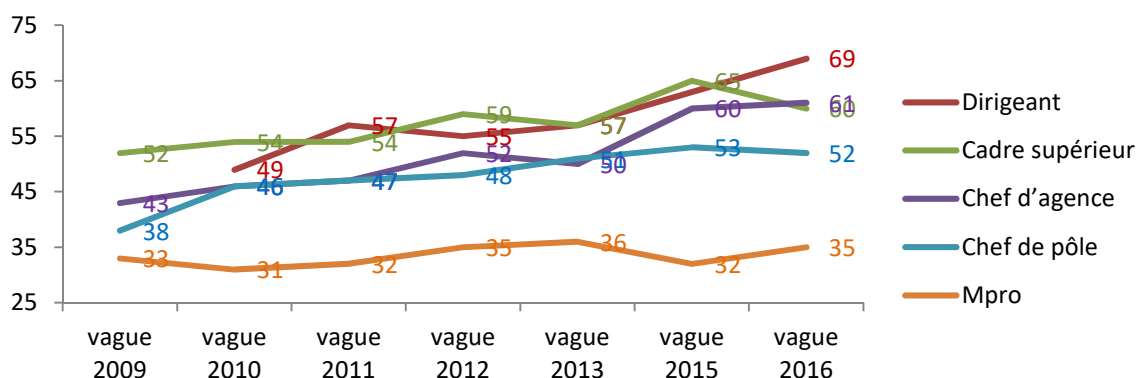
Entre ce que vous investissez dans votre travail (compétence, temps...) et ce que vous recevez en retour (rémunération, évolution de carrière...) estimez-vous que vous êtes plutôt gagnant



Entre ce que vous investissez dans votre travail (compétence, temps...) et ce que vous recevez en retour (rémunération, évolution de carrière...) estimez-vous que vous êtes plutôt perdant



Entre ce que vous investissez dans votre travail (compétence, temps...) et ce que vous recevez en retour (rémunération, évolution de carrière...) estimez-vous que les choses sont équilibrées



⁹¹ **Socioscope 2009-2013** : enquête auprès des cadres et managers d'ERDF, échantillon redressé pour redonner son poids réel dans les effectifs. Ici, 2009 : 73% de participation et 5507 répondants ; 2010 : 67% de participation et 5369 répondants ; 2011 : 69% de participation et 5633 répondants ; 2012 : 71% de participation et 4999 répondants ; 2013 : 71% de participation et 4975 répondants.

⁹² **Enquête annuelle MyEDF 2015-2016** : une enquête Groupe EDF auprès de l'ensemble des salariés via un questionnaire online ou un questionnaire papier, initiée en 2012 pour remplacer et homogénéiser les dispositifs existants. Les résultats présentés ici concernent les cadres et managers d'ERDF qui rassemblaient, en 2015, 7411 répondants, soit 88% de participation ; en 2016, 7704 répondants, soit 90% de participation.

L'inconfort de la position que constitue l'encadrement de proximité – une activité aux tâches multiples conduisant à une fragmentation temporelle basée sur la gestion de l'immédiateté en fonction des priorisations à opérer ; une activité fondée sur des prescripteurs multiples aux exigences simultanées et potentiellement contradictoires ; une intensification du travail gestionnaire ayant de fortes répercussions sur la charge de travail mentale des encadrants – peut les conduire à déconsidérer leur activité, substituant le sens du travail par le contrôle, au détriment de la prise en compte des difficultés du travail rencontrées par les agents. Le sentiment de déresponsabilisation – lié à la faible considération qui est portée à leur opinion concernant les décisions prises en matière de stratégie, de projets, de retours d'expérience – et celui de dé-légitimation au niveau des équipes, qui en est la conséquence, sont particulièrement pesants, d'autant plus dans le cadre d'une fonction relativement isolée et souffrant d'un manque de soutien en matière de professionnalisation collective, conduisant à une perte de repères au sujet du rôle attendu au sein de l'entreprise. Dans une telle situation, et à défaut de soutien de la part de la ligne hiérarchique, le risque est une perte de motivation et d'engagement de ces derniers, associé à une amplification du phénomène de désaffection pour la fonction de manager de proximité qui touche déjà cette entreprise :

« Dès que je peux me barrer de ce genre de boulot et faire de l'expertise, histoire d'être moins sollicité, d'être plus en retrait ou moins engagé... enfin moi, je ne m'étonne pas qu'ils ne trouvent personne pour ce genre de poste. » (chef de pôle exploitation).

« C'est pas un métier facile... peu importe ce que disent les agents, ils disent que « oui, on est là au chaud »... mais toute la journée devant un écran, le téléphone qui sonne, être obligé de tenir 4 ou 5 conversations en même temps, les états d'âmes de chacun... ils en ont pas forcément conscience – enfin pas tous parce que certain oui – ils n'ont pas ce ressenti, ils ne savent pas ce qu'on vit. Et ils oublient très vite. Quand on leur demande : « pourquoi tu ferais pas manager ? ». Ils veulent pas le faire (...) C'est ce que je leur dis : « t'es pas content d'être dehors mais tu serais pas content d'être dedans. Tu veux être où ? ». Eux, leur métier n'est pas facile mais le nôtre n'est pas facile. Moi j'essaie de leur montrer par A + B que eux, là où ils sont, ils ont une certaine liberté que nous manager on n'a clairement pas. » (animateur technique clientèle)

Or, face à ce type de phénomène, la direction a tendance à œuvrer pour la reconnaissance des personnes, au détriment de celle du travail réalisé. Mais ce n'est pas uniquement (ni forcément principalement) en matière de gratification financière que ces acteurs se sentent « spoliés », mais de façon plus générale en matière de (re)connaissance du travail réalisé, lié à un manque de prise en compte des efforts qu'ils déploient pour que l'activité se déroule dans les meilleures conditions. Dans ce cadre, la reconnaissance pratique des efforts consentis par les personnes pour effectuer un travail de qualité joue un rôle majeur dans le développement ou l'aggravation de pathologies, en particulier relevant de la sphère mentale.

« Il faut qu'on sache la reconnaissance qu'on a, ce qu'on vaut sur le terrain, ce qu'on apporte à l'entreprise, parce que moi je sais que j'en apporte. Moi je regarde pas... du bénévolat à l'entreprise, j'en fais. Des heures, je regarde pas. Mais qu'ils sachent nous reconnaître, nous managers de proximité, comme il faut. »
(animateur exploitation)

Cette récurrence d'un sentiment de travail invisible est le symptôme d'un manque de (re)connaissance du travail réalisé, des activités effectuées, de l'investissement, du don, de l'implication de la personne au travail et de la responsabilité de sa charge et du risque attendant. Il n'est pas ici question que d'un seul manque de reconnaissance économique mais bien d'un souhait d'une mise en valeur d'une activité complexe et stressante qu'est l'encadrement d'une activité opérationnelle et technique. La reconnaissance repose sur la capacité à se reconnaître soi-même au travers de ce que l'on réalise. Les capacités d'adaptation dont les managers de proximité doivent faire montre, face à une organisation en perpétuel changement et des prescriptions contradictoires grandissantes, ainsi que les efforts supplémentaires qu'ils effectuent pour remplir des missions qui se complexifient et s'alourdissent, ont pour conséquence d'accroître chez eux le besoin de bénéficier d'une véritable reconnaissance du travail réalisé où il s'agit de valoriser le travail, les réalisations et la contribution de la personne et du collectif auquel elle appartient, tant en ce qui concerne le « quoi » que le « comment », et non pas seulement le « combien ». L'enjeu d'une telle reconnaissance constitue ainsi un élément indispensable pour donner un sens au travail, faciliter le développement professionnel et participer à la santé au travail des managers. Par-delà des modalités de reconnaissance « économique » ou « symbolique », la reconnaissance « pratique » à laquelle ils aspirent semble s'ancrer davantage dans des améliorations concrètes de leur quotidien, à travers les conditions du travail qu'ils réalisent, c'est-à-dire d'obtenir les moyens et les compétences (en termes de marges de manœuvre, de ressources, de leviers opérationnels, d'autorité, de formations...) pour piloter l'activité de manière efficace.

4.2. *Une activité voyant le passage de « responsable du travail » à « pilote d'un bout de processus »*

Quelle est la latitude de l'encadrement de proximité quand les directives viennent de la déclinaison en cascade d'une vision nationale, régionale et départementale ? Est-il possible d'en déroger un peu, beaucoup ? L'encadrement de proximité bénéficie-t-il d'une autonomie dans le cadre de la réalisation de ses activités ? Être autonome signifie « agir selon sa propre loi », selon ses idées, ses principes, sa morale. Dès lors, la position d'encadrement fondée sur la gestion des rapports sociaux, l'application de règles définies *a priori*, et l'intermédiation entre différentes catégories professionnelles aux attentes multiples et potentiellement contradictoires, autorise-t-elle l'encadrant à être autonome ? *A priori*, non. Pourtant, les personnes rencontrées expriment jouir d'une certaine « autonomie » concernant l'organisation journalière du travail. L'entreprise autorise une grande autonomie dans l'organisation de l'activité d'un site, qui tend d'ailleurs à se muer en une forme d'abandon. Cette notion d'autonomie mérite toutefois d'être discutée car on n'est pas autonome sous prétexte que l'on a la possibilité d'organiser son temps comme on le souhaite au sein d'un cadre déterminé. Dans ce cas, il ne s'agit que d'une pâle imitation de ce que représente l'autonomie, des « marges de manœuvre » réduites :

« Non, là c'est un leurre, on te dit qu'on te donne de l'autonomie, on ne te donne rien du tout. (...) si je n'ai plus que la couleur de la bagnole à choisir ça ne m'intéresse pas. Donc, non c'est une pseudo autonomie. » (chef de pôle exploitation)

On est autonome lorsqu'on est en mesure de faire preuve d'initiatives, mais que celles-ci sont reconnues, entendues, débattues, prises en compte dans l'entreprise et qu'elles permettent de faire progresser les situations de travail. Dans ce cadre, les résultats du baromètre social nous indiquent que si les encadrants de proximité sont 86% à considérer être autonomes dans l'organisation de leur propre travail et dans la gestion de leur temps, lorsqu'on les interroge sur les marges de manœuvre dont ils disposent pour mener à bien leur activité, le pourcentage tombe à 66%⁹³. Ainsi, si les agents tendent généralement à attribuer à leurs encadrants un relatif pouvoir et capacité d'influence, pour la simple et bonne raison que « ce sont les chefs », ces derniers évoquent les faibles possibilités d'action dont ils disposent au quotidien. En effet, il revient moins au manager de proximité d'adapter la prescription aux réalités du « terrain », que de mettre en œuvre, une fois la prescription édictée, des « parades », des

⁹³ **Enquête annuelle MyEDF 2013-2016** : une enquête Groupe EDF auprès de l'ensemble des salariés via un questionnaire online ou un questionnaire papier, initiée en 2012 pour remplacer et homogénéiser les dispositifs existants. Périmètre : les sociétés du Groupe à l'international, EDF SA, EDF EN, Groupe ES, Dalkia, ERDF. Les résultats présentés ici concernent les cadres et managers d'ERDF qui rassemblaient, en 2015, 7411 répondants, soit 88% de participation.

« ajustements » et des « arrangements » locaux, souvent de manière informelle, voire clandestine. L'organisation tend ainsi à responsabiliser ses managers, tout en conservant la main mise sur l'investissement et l'allocation des ressources et surtout la prescription. En effet, dans l'entreprise, de nombreux pouvoirs relatifs à la finance, l'organisation, la technique, et les ressources humaines sont concentrés, ou plutôt répartis, entre les mains d'un cercle restreint de dirigeants, dont dépend la quasi-totalité de l'encadrement pour l'utilisation de ces moyens. Ils évoquent ainsi la faible marge d'autonomie réelle dont ils disposent pour des actions du quotidien du fait d'une délégation de signature restreinte : acheter un outil de travail, réparer un sanitaire, restaurer une façade, changer un mobilier... Par exemple, la présentation de la répartition des délégations financières entre les différentes strates managériales (ci-dessous) exclue régulièrement la catégorie des encadrants de proximité, celle-ci se trouve ainsi dépendante de sa hiérarchie pour un grand nombre d'opérations d'achats (quels qu'ils soient) :

BASE	PROFILS	DA TRAVAUX - MATERIELS concurrence Hors contrat	DA TRAVAUX - MATERIELS gré à gré Hors contrat	DA TERTIAIRE concurrence Hors Contrat	DA Dépannage Immédiat Tout domaine gré à gré Hors Contrat	DA Achat Ouvrage ou Aff Ind RESEAU	CDE TERTIAIRE HORS Contrat	CDE TYX MAT / RESEAU HORS Contrat	CDE TERTIAIRE sur Contrat	CDE TYX MAT / RESEAU sur Contrat	CDE CARTO et avenants e-travail / contrat	PANIER achat Dom Délétaire	DMR RESEAUX	DMR Fournitures Diverses	Valider FSS en réf CDE Pas de dépassement	Flux Trésorerie Impôts Revenues	Flux Trésorerie liés au Personnel	Flux Trésorerie Divers
DIR			100 k€			20 000 k€												
N0	Directeur - Dir délégué - DG - DRH - DRP - DCF	400 k€	20k€	400 k€	400 k€	10 000 k€	20 k€	20 k€	400 k€	10 000 k€		1 000 k€	1 000 k€	100 k€	1 000 k€	6 000 k€	1 600 k€	100 k€
N1	Dir adjt - Adjt Dir - MED	100 k€		100 k€	100 k€	3 000 k€	20 k€	20 k€	100 k€	1000 k€		1 000 k€	1 000 k€	100 k€	1 000 k€	1 000 k€	100 k€	100 k€
N2	Chef d'agence	20 k€		20 k€	20 k€	1 000 k€	20 k€	20 k€	50 k€	100 k€		100 k€	1 000 k€	100 k€	1 000 k€	100 k€	15 k€	100 k€
N3	Chef de base - pôle - resp activité / site - chef d'équipe	5 k€			5 k€		5 k€	5 k€	50 k€			5 k€	100 k€	50 k€	100 k€	15 k€	1 k€	15 k€
N4	Encadrem Proximité (CA senior)				1 k€						1k€	0,5 k€	50 k€	15 k€				1 k€
N5	CA, Assistant, agent missionné											0,5 k€	50 k€					

Les managers de proximité ne disposent donc que d'une marge de manœuvre réduite pour mener à bien leur activité. Normalement, ils ne sont pas supposés transformer les prescriptions qui leur parviennent, mais doivent se contenter de les relayer à leurs agents pour les transposer en activité réelle. Par conséquent, leur « activité organisationnelle » est censée se limiter à faire entrer le travail réalisé par d'autres dans un cadre imposé et qu'ils n'ont donc pas définis. Cette situation est génératrice de frustration pour ces managers chargés d'expliquer, de défendre, et de faire appliquer une politique définie « en haut », et qui assument bien souvent des responsabilités lourdes à forts enjeux financiers, sans toutefois

disposer de l'appui et des moyens nécessaires pour remplir leurs missions dont les dirigeants disposent.

Résultats de l'enquête UFICT Mines Energies⁹⁴

Les délégations de pouvoir et de signature ne sont pas connues de tous (environ 70% les connaissent). 65% des personnes interrogées considèrent qu'ils participent à la définition des objectifs de leur équipe, avec un écart important entre maîtrise (55%) et cadres (78%).

Un tiers considère que les objectifs fixés ne sont pas atteignables (45% pour la maîtrise et 30% pour les cadres). Les raisons invoquées lorsqu'ils ne sont pas atteignables sont très majoritairement les questions de manque de moyens (35%). A ce sujet, 53% disent ne pas avoir les moyens humains nécessaires, 34% l'affirment pour les moyens matériels, 33% disent manquer de temps, tandis que 10% affirment manquer de compétences.

On soulignera également le paradoxe entre la forte autonomie ressentie par les salariés (80%) et la moindre satisfaction de ces derniers quant aux marges de manœuvres dont ils déclarent disposer pour réaliser leurs missions (62%).

Le travail du manager de proximité peut ainsi se trouver « empêché » dès lors que sont mises en place des conditions telles qu'une « hyper-rationalisation managériale », c'est-à-dire une codification *a priori* du travail du manager, des règles non négociables à appliquer *stricto sensu* conduisant à une dilution des responsabilités managériales. L'encadrement de proximité voit ainsi ses prérogatives dans son travail se réduire tandis que la prescription se trouve renforcée et que les pouvoirs les plus essentiels, financiers et organisationnels, se trouvent concentrés et centralisés dans un cercle plus restreint d'acteurs de l'organisation. Il s'agit là d'un constat dont l'encadrement supérieur a conscience :

« Je pense qu'ils ont assez peu de marges de manœuvre. Les objectifs sont très précis, les champs d'activité sont très précis aussi, les ressources sont cadrées, les ressources humaines ne sont pas fixées par eux, les ressources financières ne sont pas fixées par eux, ils ont peu de délégation de signature financière. Les managers de proximité peuvent signer des montants de commande très faible. Donc, pas le choix des ressources humaines, ça se situe souvent à un niveau d'arbitrage supérieur parce que l'on doit forcément intégrer l'ensemble de nos effectifs pour faire des choix de mobilité, des choses comme ça, donc sur les RH ils ont très peu de levier. Toujours sur les RH, les aspects rémunération, ils proposent à leur niveau, c'est agglomérer à plusieurs mailles supérieures et c'est la direction qui décide. Donc le manager de proximité, en termes de rémunération n'a pas non plus énormément de levier. Mais ça je pense que c'est inhérent aux grosses structures. » (délégué exploitation)

La position d'encadrant de proximité ne s'accompagne donc pas de marges de manœuvres étendues en matière de gestion des ressources humaines (embauche, type de formation...),

⁹⁴ Enquête sur les managers de proximité des principales entreprises du champ de l'énergie (EDF, ENGIE, ENEDIS, GRDF, RTE, GRT Gaz), 7 mai 2017, enquête anonyme par questionnaire adressée à plus de 8000 managers à l'hiver 2016-2017, taux de retour de 12,5% (plus de 1000 répondants) : 59% d'agents de maîtrise et 41% de cadres.

leurs prérogatives étant fondées sur une logique de justification des ressources, d'arbitrage et de responsabilisation. Cette limitation des marges de manœuvre en matière de moyens humains est susceptible de générer une forte tension sociale :

« On manque de moyens humains. Quand on enlève une activité, on enlève X agents, mais c'est calculé de façon théorique. Les agents sur le réseau font le travail le matin et font le travail de mise à jour l'après-midi. Mais on est débordé par les dépannages et le traitement administratif » (chef de pôle exploitation)

L'écart entre l'effectif théorique et l'effectif réellement mobilisable dans le cadre de l'activité d'un site est important. Il existe ainsi de multiples situations susceptibles de venir diminuer les effectifs mobilisables sur un temps long sans que ceux-ci soient toujours pris en compte ou remplacés dans l'organigramme du site : absence pour longue maladie, pour congé maternité, pour congé parental, pour congé formation, pour congé sans solde, pour immersion dans une autre agence, pour mutation sur un autre poste sans avoir été « rayé » des effectifs de la base... Mécaniquement, ces absences récurrentes ont des conséquences en matière de programmation, tandis que l'objectif de production, quel qu'il soit, s'impose lui quotidiennement de la même façon sans toujours considérer la fluctuation des ressources. Ce responsable évoque ainsi la difficulté que constitue le pilotage d'une activité dont la charge est décorrélée des ressources pour y faire face :

« Les objectifs qu'on nous a demandé cette année, ils sont pas cohérents. On a eu énormément de départs au niveau des techniciens, très peu d'embauches, et ceux qui sont embauchés il faut souvent 6 mois, un an avant qu'ils soient formés, et ça fait un petit bout de temps qu'on alerte sur le problème de ressources. Donc les objectifs qu'on nous a fixés en début d'année, en plus qui ont évolué au fil de l'année, pour moi ils étaient inatteignables. Et donc y en a certains qu'on n'atteindra pas, mais on saura le justifier. Parce que, quand on nous place des objectifs avec 40 techniciens et qu'en fin d'année on se retrouve qu'à 20, à un moment donné, on peut plus quoi. » Et les objectifs ont évolué en cours ? « Ouais ils ont augmenté, ils nous en ont rajouté un peu plus et l'objectif n'était pas réalisable... mais il sera quand même atteint. Mais faut qu'on se batte... là en ce moment on est en train de demander à certain technicien de venir travailler pendant leurs jours de RTT, on demande du renfort à droite à gauche, donc c'est un travail de tous les jours pour essayer d'atteindre ce qu'on doit atteindre. » (responsable d'équipe technique clientèle)

Un problème soulevé par certains managers de proximité est le manque d'anticipation des besoins relatifs aux missions à réaliser et les problèmes que cela engendre. Par exemple, faire en sorte de ne se pas être en manque de compétences alors que les anciens s'approchent de la retraite et que les jeunes demeurent trop inexpérimentés du fait de leur entrée récente. Cette notion d'anticipation semble d'autant plus importante qu'une grande part de l'activité des encadrants consiste à « distribuer le travail » :

« C'est clairement la notion de pilotage et d'anticipation. Aujourd'hui on se fait un peu « bouffer », avoir ou distancer par tout ce qui est les besoins en ressources, les activités par le haut niveau régional. Mais la vue que vous avez là-haut n'est pas forcément la vue de la base et cette notion de pilotage d'activité, on l'a, mais d'anticipation des ressources, là on a un gros gros travail à faire. » (chef de pôle raccordement)

C'est pourquoi les managers de proximité tendent généralement à concevoir leur activité comme une suite d'ajustements à mettre en œuvre et à maintenir, se traduisant généralement par une corrélation entre les besoins de l'activité et les ressources disponibles. Par conséquent, les ressources humaines sont l'objet d'une considération toute particulière de la part des managers dans la mesure où ils n'ont la possibilité d'en maîtriser les actions qu'*a posteriori* et encore de manière incomplète.

« Ce qui est très compliqué c'est qu'ils n'auront jamais le pouvoir financier ni le pouvoir de ressources humaines. Ce qui est souvent demandé, c'est le pouvoir des RH, pouvoir avoir des gens en plus. Et ça, dans notre système aujourd'hui contraint, qui est un système régulé, qui n'est pas un système qui est fondé sur une petite équipe qui a réussi à avoir un marché et le patron prend le choix d'embaucher une personne de plus parce qu'il sait qu'il va rentabiliser son choix. On ne peut pas, objectivement parlant, structurellement parlant, imaginer de laisser ces marges de manœuvre sur le terrain parce qu'à ce moment-là on tombe dans un écueil qui est complètement atomisé, où chacun a une bonne raison de faire des choses... et l'optimum de la somme, c'est pas la somme des optimum, et on risque d'avoir des conneries qui se font et de se retrouver dans une situation absolument ingérable. Il y aura pas d'effet de synergie et il y aura même des grosses bêtises parce que chacun à son niveau va trouver une bonne raison de... et au nom de l'autonomie et au nom de l'initiative on va avoir plein de choses qui vont se faire sauf que voilà, faut absolument qu'à un moment donné on reste dans un modèle cadré parce que nos exigences économiques de la régulation sont telles que je peux pas jouer sur mes recettes ou mon marché pour m'acheter la liberté de faire tel ou tel projet parce que j'ai dégagé une rentabilité. Ça marche pas chez nous ça. » (directeur régional)

Le point de vue défendu par l'encadrement supérieur concernant les marges de manœuvre dont disposent les encadrants de proximité place ces derniers dans une posture paradoxale où l'on réclame d'eux, en tant qu'« encadrant », d'être en mesure de réaliser des arbitrages, de faire montre de capacité de « leadership » et d'« innovation », tout en faisant coexister ensemble des demandes faites au « terrain » par les multiples services de l'entreprise, alors même que les ressources qui seraient requises pour ce travail leur sont refusées par leur hiérarchie dans la mesure où elle leur demande d'assurer l'application d'une prescription exogène qu'ils n'ont pas définie.

Dans ce cadre, la standardisation des processus associée à la mutualisation et la centralisation de certaines activités, diminuent les marges de manœuvre des managers de proximité qui deviennent à la fois garants de leur mise en œuvre mais passent du statut de « responsable d'activité » à celui de « pilote d'un bout de processus », mais associé néanmoins à une densification de leurs tâches, dans la mesure où chacun devient responsable et comptable du tout au-delà de la partie qu'il a en charge.

« Le poste que j'ai a été vidé de son contenu, avant j'avais de l'initiative, du choix. Maintenant je gère ce que l'on me dit de gérer, il y a une nette perte d'autonomie. Avant chacun faisait sa petite salade dans son coin. Maintenant on applique tous les mêmes procédures. Outre la perte d'autonomie, cela crée de la lourdeur, tout doit être appliqué, écrit. On perd de la réflexion » (animateur exploitation)

Dès lors, la position de ces encadrants est d'autant plus problématique que le recours à la prescription semble venir contrarier la fonction d'encadrement elle-même : en diminuant non seulement les possibilités de dialoguer sur le travail mais également la qualité de ce dialogue ; en délégitimant le rôle des managers, résumé à l'apposition d'une signature sur des bons d'intervention ; et conduisant ainsi à une négation du statut du manager dans son essence.

Par ailleurs, la particularité de l'encadrement chez ERDF en matière d'autorité managériale repose principalement sur le statut des agents qu'ils encadrent et qualifié d'« intouchable ». En effet, la singularité de ce statut est basée sur la protection du contrat de travail où le licenciement est une pratique exceptionnelle dans la mesure où la graduation des sanctions disciplinaires opposable au personnel statutaire va du blâme jusqu'à la mise en retraite d'office.

« L'encadrant à tort a priori. Et c'est toujours plus dur de prouver sa non culpabilité que de prouver la culpabilité. Et dans cette organisation, le manager est coupable jusqu'à preuve du contraire. L'employeur ayant tort jusqu'à preuve du contraire et le manager étant le représentant de l'employeur, alors le manager à tort jusqu'à preuve du contraire. » (chef de pôle exploitation)

Les managers des sites opérationnels, et plus particulièrement les animateurs, déplorent le manque de marges de manœuvre à leur disposition en matière d'autorité nécessaire à l'exercice de leur fonction. Leurs faibles capacités d'action concourent à la remise en cause de leur légitimité auprès des agents. Par ailleurs, en admettant qu'ils disposeraient d'un pouvoir de sanction réel vis-à-vis de leurs équipes, les encadrants expliquent qu'ils ne pourraient décemment pas y avoir recours dans la mesure où, manquant déjà cruellement d'effectif et ne pouvant pas toujours recruter de nouveaux agents, se séparer d'un membre de leur équipe reviendrait à amplifier la difficulté de gestion de l'activité et ainsi à « *se tirer une balle dans le pied* ». En effet, comme l'exprime ce chef de pôle :

« S'il faut tenir la position, je la tiendrais, ça me pose pas de souci. Mais ça fout le bordel et on n'a pas beaucoup de leviers. C'est déjà pas simple alors si en plus tu t'amuses à foutre le bordel à toi-même, faut être un peu maso. Donc les marges de manœuvre pour nous les managers, elles ne sont pas énormes. Je dirais même qu'on en a quasiment pas. Et c'est pas qu'on nous donne pas, c'est le système qui veut ça. Le système... le mec qu'emmerde le monde, je lui dis une fois, et moi à partir du moment où je le dis, moi je l'écris. Donc, un courrier de rappel à l'ordre et après tu veux faire quoi ? Le mec qu'a un courrier de rappel à l'ordre, je lui donne pas d'avancement, je lui donne pas d'augmentation et après ? Alors ils sont méfiants, parce que je donne l'image de... de ne pas vraiment me laisser faire, mais à part ça... ils ne risquent pas grand-chose. Et ils le savent, pour certains ils ont 25 ou 30 ans d'entreprise, ils connaissent la danse, ils connaissent le fonctionnement. C'est tout, c'est comme ça. » (chef de pôle exploitation)

Cette situation a pour conséquence d'accroître le pouvoir de négociation des agents les plus qualifiés qui, bien conscients de la valeur qu'ils représentent aux yeux de leurs encadrants, mettent en place une forme de « chantage » lorsque les conditions de travail ne sont pas à

leurs goûts et « menacent » leurs managers de ne pas réaliser leurs missions si ces derniers ne remédient pas au problème. En effet, telle l'analogie hégélienne du maître et de l'esclave, les encadrants rencontrés expriment leur totale dépendance à l'égard des agents, de leur « bon vouloir » dans la réalisation des tâches qui leurs sont confiées. L'encadrement multiplie alors les recours aux « arrangements » de gré à gré avec les agents « récalcitrants », conduisant ainsi à qualifier cette pression de « *harcèlement par le bas* » :

« On parle jamais du harcèlement dans l'autre sens, parce que quand ils [les techniciens] viennent ici et qu'ils te disent : « je te fais pas ton chantier si tu me files pas du fric » [...] Ils foutent la pression aux autres mais ils nous foutent la pression à nous aussi. [...] J'aurais tendance à dire qu'il y a plus une pression montante que descendante. » (chef de pôle exploitation)

Un des rares leviers d'incitation ou d'encouragement sur lequel les managers de proximité peuvent compter, et permettant d'agir sur le comportement des agents, est l'attribution des avancements basée sur les niveaux de rémunération et les groupes fonctionnels. Bien que la validation des avancements ne soit pas officiellement décidée au niveau de l'encadrement intermédiaire, les managers de proximité ont la possibilité, en amont des commissions décisionnaires, de donner leur opinion à leur hiérarchie sur les agents qui « méritent » (ou non) d'être récompensés. Ce levier semble ainsi contribuer au développement d'une relation basée sur le principe du « bâton et de la carotte » entre manager et agent où obtiennent des avancements seuls ceux faisant montre d'un investissement et d'une attitude positive dans leur travail. Toutefois, ce principe est pour le moins limité dans une organisation fondée sur des procédures de gestion des ressources humaines très similaires à celles d'une administration. Ainsi, la règle exigeant qu'aucun agent ne puisse décemment demeurer quatre ou cinq années successives sans avoir d'évolution salariale, prive partiellement le manager de son pouvoir d'encouragement, mais également de sanction, attendu que s'opposer plusieurs années consécutives à un avancement est considéré de manière unanime comme une sanction de la hiérarchie.

Le management de proximité n'a donc pour marge d'autorité effective que sa capacité à œuvrer avec des ressources réduites, tributaire généralement de sa connaissance personnelle des équipes, et fondée sur des encouragements et des sanctions symboliques. Ces encadrants vivent ainsi dans une logique de donnant-donnant « sous le radar », dans les espaces étroits libres du contrôle hiérarchique où ils débusquent les éléments et outils pour mettre en place et faciliter le travail. Dans ce cadre, les bons de travaux constituent un véritable objet de « discordance ». Est-il impératif de disposer d'un ordre de travail écrit et signé par l'encadrant pour chaque acte de travail ou est-il possible d'accepter le principe d'un simple coup de

téléphone pour valider une tâche ? Mais si au cours de l'intervention il y avait un problème ? Alors, cela constituerait un manquement à la procédure. Ce faisant, cette question interroge également le degré de responsabilité de l'acte de travail. Dès lors, les encadrants de proximité se trouvent nécessairement en position de dépendance vis-à-vis de leurs subordonnés.

« S'ils [les techniciens] veulent nous emmerder ils peuvent. Et X [technicien] il nous dit : « j'emmerde la direction ». Mais non t'emmerdes pas la direction. Qui c'est que tu emmerdes ? X [chef de base], moi et les préparateurs. Parce qu'il va falloir qu'on se dépatouille, qu'on envoie quelqu'un d'autre à la place, parce que tu veux pas le faire. Alors après... souvent on arrive à négocier... mais des fois non. Des fois, il veut pas. Et c'est ça que des fois ils comprennent pas les monteurs parce que... par exemple X [technicien] suite à des VHS qu'il avait eu où il s'était fait un peu rentrer dedans, parce qu'il était pas trop bon dans certains domaines. Du coup maintenant, il arrête pas d'appeler et tout, et il me dit : « ouais mais comme ça maintenant j'emmerde la direction ». Je dis : « non, tu l'emmerdes pas. Y a que moi. Parce qu'à chaque fois que tu m'appelles c'est pas eux que tu embêtes. Mais continues à appeler, c'est mon boulot de répondre ». Mais après on perd un temps fou. [...] Ils ont le pouvoir de faire la pluie et le beau temps, et ça ils le savent. Ils le savent très bien et heureusement, nous, ils en jouent pas trop. Parce que c'est souvent qu'ils rentrent qu'ils disent : « bon tu m'as fait faire un chantier, mais là y avait ça qui allait pas ou ça qui allait pas ». Des fois ils aident l'entreprise. Et puis c'est donnant donnant parce que nous on n'est pas des peaux de vache avec eux. » (animateur exploitation)

A travers un désengagement formel du travail vis-à-vis des contradictions émanant de la prescription, en dénichant les failles existantes dans le système de prescription, en invoquant l'application stricte des règles formelles, les agents ont la possibilité de bénéficier de relatifs moyens de protection ayant pour effet inévitable de bloquer l'activité. La situation décrite ci-dessous constitue un exemple de la « résistance » dont peuvent faire preuve les agents face aux encadrants de proximité :

Une histoire de « grève du zèle » au sein d'une base réseau exploitation

Il est 10h03, le technicien intervention réseau (TIR) sur place souhaite obtenir un renseignement sur l'intervention qu'il doit réaliser et appelle l'animateur. Face à ce qu'il a sous les yeux, le technicien explique qu'il ne dispose pas du matériel adéquat pour réaliser ce qui est noté dans son bon de travaux :

« là il arrive sur une situation où bah c'est pas du tout comme ça... il arrive pour un rétablissement, bah non, c'est pas un rétablissement, c'est une première mise en service, y a pas de tableau disjoncteur, y a pas de tableau compteur, y a pas de compteur, y a pas de disjoncteur... et on lui dit : « bah va mettre en service ». Bah non, là ça n'a rien à voir, donc là faut qu'on appelle le BEX, qu'on essaie de remettre au clair les choses... » (animateur)

L'animateur lui demande alors de patienter le temps qu'il passe voir l'hypervision (GPIL) pour se renseigner sur cette problématique. Suite à la consultation du dossier avec l'animateur et à l'explication du technicien, l'hyperviseur indique que l'intervention semble relever de l'intervention clientèle et non du réseau exploitation et que le chargé d'affaires du Bureau d'Exploitation (BEX) a mal réalisé son travail en amont. L'animateur et l'hyperviseur appellent alors le BEX pour savoir pourquoi l'intervention que réalise le technicien a été adressée à l'intervention réseau. Suite à la discussion avec le BEX, l'animateur et l'hyperviseur rappellent le

technicien pour lui indiquer ce qu'il doit faire : limiter le travail à ce qui revient à l'intervention réseau et laisser le reste des travaux à la charge de l'intervention clientèle. Ce dernier exprime alors une certaine réticence mais l'échange en reste là. L'animateur rappelle le BEX pour lui indiquer ce que le technicien va réaliser, puis passe voir le chef de pôle afin de lui expliquer la situation en cours et la problématique d'interaction avec le BEX. Ce dernier lui demande de rappeler le technicien afin de lui confirmer qu'il doit réaliser l'intervention de manière partielle. L'animateur téléphone donc au technicien afin de lui confirmer de réaliser l'intervention partielle et lui explique qu'il va recontacter le BEX pour les prévenir. Mais le technicien s'oppose à cette consigne car le BEX lui aurait dit entre-temps de ne pas réaliser cette intervention (même partiellement) et exprime alors sa réticence concernant la modification orale de son intervention. En effet, ce dernier souhaite soit appliquer ce qui est écrit sur son bon de travaux, soit ne rien faire, mais refuse d'appliquer une injonction modificatrice orale de son travail de peur de perdre ses habilitations en cas de problème. L'animateur passe alors le combiné à l'hyperviseur afin qu'il lui explique la situation. Pendant ce temps, l'animateur contacte le BEX pour lui communiquer ce qui devrait être réalisé et lui demander les accès dont le technicien a besoin pour réaliser l'intervention.

En discutant du technicien avec l'animateur – un « ancien » du métier –, il m'explique qu'il se sent aujourd'hui en décalage, voire en opposition, avec certains agents, notamment les plus jeunes, qui ne partagent pas la même vision de la qualité du travail :

« il me dit que, vu les procédures, il ne peut pas faire l'intervention. Du coup, c'est comme s'il n'était plus technicien, mais suiveur de procédures. Alors moi je lui dis que c'est l'homme de l'art. Avec un peu d'intelligence, il peut y arriver. Les nouveaux n'ont pas ce regard de professionnel. Ils ont perdu le système D. Ils perdent l'essence du service public. Je n'en vois pas beaucoup qui prennent à cœur les choses. [...] Ce qui est dommage c'est que c'est un peu devenu individualiste. Chacun gère son truc et ce que fait l'autre, c'est pas trop leur souci. » C'était moins individualiste avant ? « Moi j'ai 36 ans d'entreprise, donc quand je suis rentré dans cette entreprise c'était encore EDF... c'était pas ERDF... et c'était une super entreprise. Les gens, quand ils partaient en retraite, ils pleuraient. Alors que là, les jeunes qu'on même pas encore 40 ans, ils passent leur temps à dire : « quand est-ce que je pars en retraite ? », ils font leur calcul tous les jours. C'est pas la même ambiance. Mais je pense que tout le monde dit ça, toi, tu diras la même chose dans 30 ans : « avant c'était mieux ». »

Suite à cela, l'animateur discute avec le chef de pôle du problème soulevé par le technicien. Le chef de pôle explique ainsi que le comportement « réfractaire » du technicien n'est finalement qu'un acte de solidarité vis-à-vis d'un de ses collègues à qui l'on a récemment retiré son habilitation [suite à une mesure conservatoire jusqu'à la réalisation d'un test d'habilitation (individuel, écrit et pratique) à réaliser la semaine suivante pour s'assurer de sa mise à niveau]. Cette réaction aurait ainsi pour objectif de déstabiliser et décrédibiliser le management dans la prise de ses décisions vis-à-vis des autres services. Ainsi, pendant la tentative de résolution du problème du technicien par l'animateur, ce dernier explique que le TIR, loin d'attendre le retour d'appel de l'animateur, a téléphoné parallèlement à d'autres animateurs, missionnant ainsi inutilement de nombreuses personnes sur la résolution d'une même difficulté, appelant même directement le chef de pôle et outrepassant ainsi l'autorité de l'animateur. Ils expliquent ainsi que cette attitude a pour objectif de remettre en cause systématiquement l'autorité et la décision de son référent afin de faire des vagues et de montrer à qui le veut (et notamment au BEX et à l'hypervision) que les animateurs « font faire n'importe quoi » aux techniciens. Il est 12h13 et les

managers partent déjeuner.

En fin d'après-midi, le technicien de retour à la base suite à sa journée de travail passe voir l'animateur pour son débriefe de tournée. Ils discutent alors de la manière dont aurait dû être réalisée cette intervention et l'animateur s'emporte en lui disant qu'étant à la bonne adresse, sur le bon coffret, il aurait dû réaliser l'intervention en fonction de ce que lui « animateur » lui disait, et ce même si le bon de travaux n'indiquait pas la bonne intervention. Le technicien argumente à nouveau qu'il ne souhaitait pas mettre son habilitation en jeu sur un ordre verbal et souhaiterait d'ailleurs obtenir l'aide de l'animateur pour remplir son PDA de manière à « se couvrir » suite au changement de directive dans la réalisation de son intervention.

Comme on peut le voir ci-dessus, les agents dits d'« exécution » n'exécutent jamais aveuglément les injonctions qu'ils reçoivent. Dès qu'ils s'en tiennent strictement à l'application des consignes, des normes et des prescriptions, qu'ils font ce qu'ils sont « supposés » faire, alors rien ne marche. Les prescriptions font donc toujours l'objet d'interprétation, de réflexion et d'analyse à l'aune de la situation de travail en cours et conduisent à des décisions entremêlées de rapport de force avec l'encadrement. Mais si les agents ont une relative possibilité de se « protéger » derrière une « règle » pour éviter de prendre des risques ou pour défendre une position, en s'appuyant sur sa stricte « exécution », l'exercice est différent pour les encadrants de proximité qui assument la responsabilité du bon déroulement de l'activité de production, et sont également évalués sur la base d'indicateurs quantitatifs indépendants des conditions de réalisation du travail et des arbitrages indispensables.

Les sciences sociales se sont à maintes reprises intéressées aux conditions d'exercice « dual » de l'encadrement de proximité. Ils représentent effectivement le dernier maillon de la ligne hiérarchique et se retrouvent à cet égard, bien plus que n'importe qui, « entre le marteau et l'enclume ». Les managers réalisent un travail d'encadrement dont le modèle se fonde sur leur positionnement intermédiaire : situés entre l'encadrement supérieur et les équipes opérationnelles, ils occupent une place de transmetteur de la prescription en direction du terrain, assumant la mise en œuvre des derniers ajustements, « en bout de chaîne ». Ils parachèvent le travail d'encadrement et, si nécessaire, le travail d'organisation : ils s'entendent avec les équipes de façon telle à ce que leur temps de travail coïncide avec la planification établie, ils formatent les résultats obtenus de manière à ce qu'ils soient conformes aux *reportings* attendu. Ce sont ces acteurs qui éprouvent avec le plus d'intensité l'écart de nature existant entre le travail prescrit et le travail réel, et la difficulté à faire se rejoindre ces deux univers, plus particulièrement lorsque les ressources sont réduites ou manquantes, que la charge de travail s'intensifie, ou que des dysfonctionnements surviennent.

Dans ce cadre, la difficulté majeure rencontrée par ces managers est de piloter le travail des agents sans bénéficier du pouvoir de le faire. Ces encadrants tendent ainsi à se transformer en « *managers à la marge* »⁹⁵. Se positionner entre la direction et les agents, être davantage qu'une « *courroie de transmission* » n'est pas chose aisée chez ERDF. Aussi faut-il pouvoir être en capacité de décider d'une partie du travail et des règles qui le circonscrivent, et jouir ainsi d'une part cohérente des décisions et des régulations s'inscrivant dans le niveau local. Ici, la qualité du travail du manager n'est au rendez-vous que si ce dernier ne se trouve pas « empêché ».

⁹⁵ Nous reprenons ici le terme employé dans les travaux de Marie Buscatto (2002).

4.3. Une activité au cœur d'un débat sur la légitimité professionnelle

Il revient au management de proximité de concevoir des formes de régulation pour reconnaître les compétences des collaborateurs, savoir les associer à d'autres, les accompagner dans leur développement, empêcher la démobilité pour mieux les préserver, et ainsi assurer le bon déroulement de l'activité. Il s'agit d'une gestion ardue basée sur une capacité de détection des compétences présentes en chacun ; sur un savant équilibre en termes d'association et de complémentarité des compétences dans la composition de l'équipe ; et sur une connaissance profonde des collaborateurs afin d'être en mesure de préserver ces compétences. Or chez ERDF, l'activité à encadrer est souvent réalisée « en dehors » du lieu de travail des managers. En effet, le travail de nombreux agents consistant à intervenir directement chez le client ou sur le réseau, conduit à un encadrement de proximité en marge du travail d'exécution qui n'opère qu'*a priori* et *a posteriori*, pour en planifier la réalisation ou pour en mesurer les résultats. Par conséquent, les agents, une fois leur ordre de mission en main, se retrouvent « lâchés dans la nature », ont la possibilité de réaliser leur travail « comme ils l'entendent » dans la mesure où l'exécution du travail est encadrée à distance et repose sur la confiance que l'encadrement place dans ses équipes pour faire « spontanément » ce qu'on attend d'elles :

« Alors la qualité... nous on marche avec des objectifs de « réalisé » ou « pas réalisé », l'intervention... mais ce qui est fait sur place, malheureusement, on peut pas le voir. Ça on ne sait qu'après si ça a été bien ou pas bien fait. En termes de volumétrie, on le voit avec les outils que l'on a au quotidien, dont on se sert au quotidien, où le nombre d'intervention est répertorié, et on voit ce que l'agent a fait ou pas fait. » Mais comment vous faites quand vous dites que l'intervention, vous ne pouvez pas la voir ? « On part du principe que nos agents sont des professionnels, qu'ils réalisent correctement et dans les règles de l'art toutes leurs activités, et le plus important dans tous les cas, c'est leur sécurité. [...] Après, l'aspect technique en lui-même... c'est pas des activités ultra-techniques qu'ils ont à faire. Ils ont des compétences pour les réaliser. Après il faut quand même de la réflexion. Mais c'est des grands garçons, donc à eux de les acquérir et de les appliquer. » (animateur technique clientèle)

Auparavant, les encadrants promus pour leurs compétences techniques, qui pouvaient éprouver des difficultés dans l'appréhension de leurs nouvelles fonctions, avaient la possibilité de maintenir un lien avec les équipes qu'ils encadraient, reposant sur une connaissance commune du métier, leur permettant ainsi de s'entendre, de se comprendre ou de s'accorder plus aisément avec leurs équipes. Désormais, la compétence particulièrement pointue des agents d'exécution est susceptible de placer les managers en porte-à-faux, dès lors qu'ils se trouvent entièrement étrangers au métier des équipes qu'ils encadrent. Or le soutien technique ou l'appui métier sont considérés par les agents comme l'aide que peut leur fournir une personne chevronnée ayant développé une expérience, des compétences, et des

connaissances par le biais d'un « terrain » nécessairement et systématiquement singulier, tant au niveau du contexte, de la localisation, du matériel, du comportement et des relations avec les différents acteurs (internes ou externes à l'entreprise). C'est à travers un ensemble de connaissances à la fois précises mais dépassant le périmètre de la tâche à exécuter que l'encadrant doit faire montre de sa capacité à aider et accompagner un agent. Ceux se trouvant dans l'incapacité d'apporter cet appui se retrouvent alors dans une position délicate :

« Les mecs [techniciens] viennent là : « moi j'ai 50 ans vous ne connaissez rien, j'ai 30 ans de boîte et machin... » ça ils te le ressortent à toutes les sauces. Et ça pour s'imposer c'est plus difficile. Surtout pour... eux ils en ont rien à foutre que tu saches faire une analyse de ci, que tu saches préparer des EAP, que tu saches commander du matos... Ils en ont rien à foutre, eux ce qu'ils veulent c'est un chèque. Ils voient que l'aspect technique et quand t'as pas l'aspect technique, t'es un con. Donc à gérer c'est pas forcément évident. » (encadrant).

L'évolution de l'organisation conduisant à des recrutements externes de managers sans passé de technicien – constituant, depuis les années 2000 une population recrutée à l'issue de la formation initiale et dépositaire d'une culture gestionnaire, alors que précédemment ils étaient dotés d'une grande culture technique puisqu'ils étaient le plus souvent désignés suite à des promotions internes⁹⁶ – restreint les ressources disponibles pour dénouer la complexité d'un problème. Or, comme l'explique ce chef de pôle, démontrer ses capacités à réaliser le travail opérationnel, à dépanner ses collègues et subordonnés, est gage de légitimité managériale pendant des années :

« Les gens ont beaucoup de mémoire et deux-trois « faits d'armes » construisent un peu votre carrière. » Dans le négatif comme dans le positif... ? « Complètement, je leur dis souvent, moi j'ai fait deux-trois dépannages où j'ai pu montrer mes compétences, et c'est des trucs qui m'ont suivi super longtemps. Je me rappelle quand je suis arrivé comme contremaître sur l'agence de X, je sais pas, peut-être trois semaines après que je sois arrivé sur cette agence, gros incident dans le XXX [lieu de l'incident], une dizaine de pâtés de maison coupée, donc vraiment le gros incident. Moi j'étais encadrant, donc plutôt à envoyer les agents sur le terrain, mais il manquait du monde, du coup je suis parti avec deux-trois agents pour aller faire le dépannage. Donc j'ai montré aux agents que je connaissais leur métier. Et ça c'est un truc, ça m'a suivi mais super longtemps. J'ai surfé dessus franchement... Déjà, ils étaient étonnés qu'un encadrant vienne avec eux, que je connaisse leur boulot, voire parfois certains que je leur montre ce qu'il fallait faire. Et du coup j'ai surfé là-dessus... Et ça c'est des petits trucs qui font que... j'avais un peu les clés du camion [rires]. » Ils voyaient qu'ils pouvaient compter sur toi... « Ouais, c'est un peu... même mes agents quand ils viennent me voir... quand le chef dit quelque chose, c'est important qu'ils se rendent compte qu'ils peuvent avoir confiance. Mais si on leur dit blanc un jour et noir un autre, du coup c'est plus compliqué pour eux de travailler avec la hiérarchie. Si on a toujours la même ligne de conduite, qu'on les respecte... moi quand y a quelque chose de pas agréable je leur dis, quand y a quelque chose d'agréable je leur dis aussi, j'essaie d'être le plus transparent, le plus clair pour eux. » (chef de pôle exploitation)

L'enrôlement de « novices » en matière d'expertise métier (technique, réglementaire et relationnelle) conduit en quelque sorte à une confusion et une ambiguïté au niveau des

⁹⁶ Aujourd'hui, ERDF ne compte plus qu'un encadrant de proximité sur deux issu du métier qu'il encadre.

frontières existantes entre les périmètres rattachés aux fonctions et aux rôles de chacun. Dans ce contexte, il peut être tentant pour un encadrant de proximité « *non sachant* » de considérer qu'il revient aux agents expérimentés d'assumer ce rôle d'appui métier. Cette représentation peut conduire ces managers à orienter leur fonction vers une dimension plus « relationnelle », justifiant ce positionnement par la connaissance fine des agents sur le métier. En effet, face à une telle situation, il n'est pas rare d'entendre ces encadrants affirmer que ce sont les compétences (voire les qualités) relationnelles, communicationnelles et organisationnelles qui constituent l'essence même du management de proximité, à tel point qu'elles occultent l'expertise technique, ou au mieux la relègue au second plan, ces compétences non-techniques apparaissant comme cruciales au maintien du réseau hétérogène que constituent les multiples acteurs de l'entreprise et ses parties prenantes :

« Compétences métier je dirais... à mon niveau moi je ne connaissais pas du tout le réseau et finalement ça ne m'empêche pas je pense de bien prendre en charge mon boulot. Ce qu'il faut c'est être très réactif, très organisé, enfin être sûr de ne rien laisser de côté dans les demandes qu'on a. (...) il y a un peu de compétence métier à ce niveau-là mais c'est surtout de l'organisation. » (animateur exploitation)

« Mais je ne suis pas certaine aussi que dans notre entreprise, les agents qui sont opérationnels savent ce que ça veut dire que le management. Donc en fait ils attendent du management de l'expertise alors que finalement ne connaissant pas les missions premières du management qui est la priorisation de l'activité et le pilotage, comme ils ne savent pas que ça fait partie des missions, ils ne voient pas l'intérêt d'un manager qui n'est pas technique. » (chef d'agence raccordement)

Il est vrai, on l'a vu, que les managers de proximité sont responsabilisés sur toute une gamme de domaines, tels que la gestion des équipes (sécurité, animation, planning, formation, ambiance, performance, évaluation...), la gestion de la relation client (en termes de satisfaction), la gestion des demandes des autres services, la gestion des résultats et des objectifs... Leurs pratiques quotidiennes sont donc axées sur le bon fonctionnement de l'organisation, avec la prise en compte d'un ensemble diversifié d'acteurs aux intérêts divergents (les équipes, le client, les différents services, la direction...). Toutefois, considérer que ce sont les agents expérimentés qui sont supposés prendre en charge la mission d'appui métier interroge la légitimité du manager dans son rôle d'animateur du travail. A ce sujet, il n'y a pas de consensus au sein de la filière RH de l'entreprise sur ce qui constitue la légitimité de l'encadrant :

« Moi j'ai toujours remarqué dans cette boîte que la légitimité d'un manager dépend de la connaissance du métier. Si tu connais ton métier, alors tu es reconnu, tu as fait 60-75% du parcours. Après c'est tes qualités personnelles, non professionnelles, qui entrent en ligne de compte pour faire les 40 ou 25% qui manquent. Mais c'est d'abord les compétences techniques et la connaissance du métier que tu as qui fait que tu seras reconnu. Ceux qui disent autre chose c'est de la littérature. Sur le terrain c'est comme ça, je te donne ma légitimité parce que tu connais le métier. » (cadre RH)

« On peut très bien être manager de proximité sans forcément connaître le métier. Alors, bien sûr quand on ne connaît pas il faut s'entourer de gens qui connaissent, mais je veux dire, à priori, à partir du moment où la personne se met dans l'idée qu'elle a à animer une équipe, si elle connaît pas elle s'appuiera sur les gens qui connaissent, elle va chercher à comprendre, elle va être sur le terrain, elle va être proche des gens pour comprendre etc... » (délégué RH)

Les choix de direction déterminent partiellement les conditions d'exercice de la fonction d'encadrant de proximité. La mise en valeur de la dimension relationnelle dans les compétences de l'animateur a été soutenue au sein de l'entreprise de façon telle que la dimension technique s'est vue banalisée. En effet, le renforcement des compétences techniques du manager de proximité à travers une pratique de terrain a été réduit depuis 2010 – date depuis laquelle les habilitations et les formations inhérentes à sa fonction ne lui ont plus été attribuées.

« les animateurs ont eu leurs habilitations de retirées, ils ne forment plus les agents. Auparavant, le jeune apprenait à nous connaître et, nous, on alternait plusieurs animateurs pour un agent. Dès que c'était bon, on le mettait en double avec un technicien senior. On choisissait des activités proches de sa formation pour éviter le stress, même encore accompagné. Ça nous permettait d'avoir une base sur le technicien et de le voir évoluer. Quand il nous appelait, on lui disait : « tu l'as appris avec nous ». » (contremaître, animateur exploitation)

« de nature moi je m'intéresse pas mal à la technique, alors il se trouve que finalement je ne suis pas si près du terrain, je pense qu'on peut difficilement être plus près mais malgré tout je suis encore assez éloigné. Les agents nous le rappellent régulièrement d'ailleurs. » (animateur exploitation)

La fonction d'encadrant de proximité est ainsi confrontée à une crise de légitimité liée à l'arrêt de leur rôle de formateur auprès des agents, qui s'est vu transférer aux techniciens seniors. Dans ce contexte, l'encadrement supérieur ne reconnaissant plus un rôle opérationnel à cette fonction, opte pour un positionnement toujours plus orienté vers le pilotage à distance et le contrôle de données issues de la réalisation de l'activité. Cette distanciation vis-à-vis du travail réel et de ses difficultés chasse la fonction de manager de proximité de son « cœur de métier » historique, qui trouve ses racines dans la technique et la relation client afin de mieux la réinvestir au sein d'activités managériales. Un autre élément venant étayer cette évolution concerne certaines questions issues du baromètre social de l'entreprise : *« en tant que manager d'une équipe ou d'une entité, êtes-vous à l'aise :*

- *pour accompagner les salariés dans l'atteinte de leurs objectifs ;*
- *pour développer les compétences de vos salariés ;*
- *pour déterminer des objectifs opérationnels et en assurer le suivi ;*
- *pour conduire le changement (faire évoluer l'organisation) ;*
- *pour gérer, en cas de crise sociale, les relations avec les salariés ;*
- *pour apporter une expertise technique ».*

Ici, sur les six questions posées chaque année aux encadrants d'ERDF concernant leur niveau d'aisance en matière de compétences managériales, la seule ayant « disparue » du baromètre social – à partir de 2011 – concerne celle relative à leur capacité à apporter une expertise technique aux agents. Tandis que celles concernant les compétences relationnelles, la conduite du changement, la détermination, l'atteinte et le suivi des objectifs, ou le développement des compétences des agents ont toutes été conservées. La suppression de cet item ne peut que nous interroger sur la valeur accordée par l'organisation à cette compétence fondamentale d'encadrement, notamment au regard de sa légitimité sur le métier. A ce sujet, les acteurs de l'encadrement intermédiaire et supérieur évoquent la difficulté à trouver l'équilibre entre « légitimité gestionnaire » et « légitimité technique » :

« Le management de proximité il doit connaître son équipe, connaître son groupe, connaître les gens avec qui il travail. Le manager de proximité doit être sur le métier, il doit avoir une vraie compétence technique sur le métier mais, comparé à ce qu'on disait autrefois, c'est pas le plus ancien ou le plus compétent technique qui devient manager. On est sorti de cette ligne-là où voilà on était sur une progression quasiment à l'ancienneté où celui qui savait l'opération que l'autre ne savait pas faire devenait chef. Pour autant on est allé assez loin dans l'effet inverse et on a mis des gens qui ne connaissait rien à la technique comme manager, sous prétexte que le management c'était pas de faire de la technique, on a fini par oublier la technique. Résultat, on a eu, on l'a moins aujourd'hui, mais on a eu des managers de proximité qui avait une capacité à parler du métier qui n'était pas forcément extraordinairement développée. » (directeur régional)

« Il y a deux situations différentes quand on met un manager en poste qui est quelqu'un de légitime techniquement, il est très crédible au départ. Le risque c'est que sa crédibilité s'érode et qu'elle diminue. A contrario quand on met quelqu'un qu'est un manager, qui ne connaît pas l'activité, le risque c'est vraiment qu'il soit pas crédible au départ, pour le coup il ne l'est pas vis-à-vis de certains agents, mais par contre ça vient et on est plus sur une démarche où la crédibilité va gagner, va progresser, pour peu qu'il ait aussi envie de ne pas rester qu'un manager et donc qu'il s'intéresse à l'activité des agents, donc sans devenir un expert évidemment mais qu'il s'intéresse, qu'il est capable d'en tirer quelques marges de progrès pour lui, sa crédibilité ne va faire que monter. » (délégué exploitation)

« C'est super compliqué parce qu'on est toujours en train de balancer entre : est-ce qu'on prend des gens qui ne connaissent pas le métier et on en fera des supers... des gens qui auront de très bons outils sur le management et le développement des compétences, ou est-ce qu'on prend des gens qui sont issus de la filière technique qu'on accompagne sur le développement des compétences de leurs loulous quoi. » (chef d'agence exploitation)

Si généralement les encadrants rencontrés conviennent du caractère indispensable de la connaissance « technique », celle-ci conférant une aura sans équivoque à l'acte managérial – une totale ignorance du métier étant perçue comme une faiblesse qui ne peut être compensée – , ils expliquent néanmoins que la technicité ne constitue pas une condition suffisante pour encadrer un collectif. Sans évoquer des qualités « innées », l'encadrement requiert certaines capacités liées à son inhérente dimension sociale et implique de se rendre disponible pour accompagner les agents en considérant leurs difficultés, leurs qualités, leurs humeurs et leurs désirs... :

« Bizarrement, c'est pas des compétences auxquelles on pourrait penser d'habitude. Pour moi les compétences dont on a besoin c'est des compétences humaines, faut avoir une grosse capacité de travail, ça c'est indéniable, une grosse résistance parce que c'est tous les jours comme ça [...] et beaucoup de patience parce que si tu t'énerves ça fait pas avancer les choses au contraire. » (chef de pôle exploitation)

Encadrer suppose une capacité d'écoute, de jugement et d'explication afin d'accompagner chaque agent dans l'accomplissement de sa mission et le développement de ses compétences. Il s'agit de piloter un collectif à travers une force de conviction et non via des méthodes autocratiques.

« Donner du sens, expliquer les choses, donc arriver à communiquer, vulgariser pourquoi on va dans telle direction. Donc expliquer les choses. Des capacités d'animation, arriver à convaincre. Etre... comment dire... être crédible aussi vis-à-vis de ce qu'on dit. » (animateur raccordement)

Encadrer repose également sur une forme d'éthique liée à la nécessité d'être juste, intègre et impartial afin d'être considéré comme légitime. La préservation du collectif de travail est ainsi fondée sur la transparence, l'honnêteté et l'objectivité du responsable d'équipe pour garantir l'établissement d'un climat de confiance dans le temps.

« Y en a plusieurs... bon, il y a l'équité mais ça c'est sûr... il y a l'intégrité aussi quelque part... euh... il y a resté cohérent aussi parce que mine de rien si on veut être un chef, enfin constant plutôt, rester constant parce que si on veut avoir le climat de confiance et les résultats qu'on souhaite, il faut qu'on ait les réactions attendues par le collectif. » (animateur technique clientèle)

Le manager doit aussi faire montre d'une capacité d'entraînement permettant à la fois d'apaiser et de fédérer le collectif autour d'une action finalisée. Concrètement, il s'agit moins de décliner la stratégie de l'organisation au niveau opérationnel, que de construire une direction partagée avec le collectif, qui vienne donner du sens au travail opérationnel.

« Pour moi, manager c'est le leadership. C'est : voilà, on a un but... c'est d'aller à tel point, et bien il faut emmener tout le monde pour aller à tel point. Et après c'est d'expliquer, d'accompagner pour y arriver. Un manager doit accompagner et puis donner du sens auprès des agents. » (animateur sénior technique clientèle)

Enfin, un encadrant doit être en mesure de trouver le juste équilibre entre la défense de son équipe et la délégation de responsabilités. Pour ce faire, il ne doit pas hésiter à s'exposer soi-même lorsque la situation l'exige, et doit faire preuve d'une exemplarité de chaque instant.

« Je pense que l'exemplarité est importante dans les groupes qu'on manage... le chef doit être exemplaire. [...] Ce sont des petits trucs qui en gros sont hyper importants. Ils nous loupent pas les agents sur des trucs comme ça... parce que les gens ont de la mémoire, parce que c'est un petit microcosme. Donc votre exemplarité du quotidien est dès le départ hyper importante. » (adjoint au chef d'agence exploitation)

Dans ce cadre, ces managers expliquent que le primat de ces compétences relationnelles est en conformité avec les attentes des agents envers leurs managers, qui mettent l'accent sur l'importance de posséder des compétences relationnelles, d'être emphatique, de comprendre

la nature humaine, d'être facile à aborder, disponible pour discuter, et de reconnaître les agents comme des personnes à part entière.

« Moi j'ai jamais fait le métier qu'ils [les techniciens] font parce que je suis arrivé en poste de manager directement alors que quasiment tous les autres managers sont déjà passés par la technique clientèle. Donc c'est vrai qu'en termes de référent technique, c'est pas à moi qu'on fait appel en premier. Par contre, en termes de gestion humaine et d'écoute, qui est je pense l'aspect le plus important de notre métier avec l'aspect technique, je pense que je fais le travail qu'il faut. Je suis à l'écoute. Quand un agent a besoin de moi, je suis à l'écoute. Je suis disponible pour lui ou je sais me rendre disponible pour lui. » (animateur technique clientèle)

Les compétences liées au « management des hommes » à proprement parler ne sont pas toujours maîtrisées par les personnels encadrants. L'une des explications avancées tient au fait qu'un certain nombre de managers sont « issus de la base » et ont accédé à un poste d'encadrement avant tout grâce à leur expertise technique, et non à leur capacité à organiser le travail de manière propice au développement d'un collectif de travail, ou à leur compétence relationnelle dans la gestion des conflits et la motivation des agents.

« Moi j'ai pris ce poste-là, j'étais préparateur, j'ai pris le poste d'animateur, aucune formation, rien. [...] ils sont conscients qu'ils ont mis des gens dans des postes sans les accompagner et qu'on est bien gentil de s'être débrouillé. Y a plein de trucs que je ne sais pas faire. X [chef de base] le sait et je lui dis : « pas la peine de me donner la délégation, je sais pas faire ». Si on me montre, je ferai, mais je dis : « actuellement, de toute façon j'ai pas le temps de faire ». » (animateur exploitation)

Il semble donc que les prises de fonction sur l'ensemble des postes d'encadrement ne soient pas toujours suffisamment accompagnées, notamment lorsque l'encadrant ne possède pas d'emblée l'ensemble des compétences nécessaires à la tenue sereine du poste (techniques, managériales, relationnelles). De plus, on l'a vu, l'encadrement intermédiaire et supérieur (chef de pôle, chef d'agence et direction), souvent accaparés par des missions transverses et peu présent sur le terrain, apporte un soutien limité à l'encadrement de proximité dans la gestion des équipes. Une défaillance en matière d'accompagnement qui est reconnue par l'encadrement intermédiaire :

« Il faut qu'on leur donne les formations nécessaires... Mais c'est vraiment du budget parce que, quand à un moment on est obligé de trancher sur un budget, et je le sais parce que je l'ai fait, j'ai dû trancher sur des formations, j'ai enlevé celles des managers en premier. Alors c'est très con, parce que je viens de dire le contraire, mais à un moment ou un autre, produire le produit, la finalité, faut que les gens soient formés à faire le produit. Donc ça me paraissait quand même la priorité numéro un. Et faire attention aux signes aussi de l'encadrement qui se sert avant les conseillers. On leur dit de faire et derrière on ne leur donne pas les outils c'est un peu difficile. Donc là je vais m'auto-flageller en disant « je suis la première fautive à avoir, quand il a fallu trancher sur des budgets formation, à avoir enlevé les formations pour les managers ». Donc je pense qu'aujourd'hui il faudrait allouer un budget spécifique à ça, que ce soit dé-corrélé des budgets formation globaux. » (chef d'agence raccordement)

Dans l'ensemble, si l'enjeu consiste à dispenser la bonne formation au bon moment pour ces managers, leur montée en compétence est considérée comme trop peu structurée. Or, on

constate que les arbitrages réalisés – en termes de budget et de temps disponibles notamment – ont pour conséquence de différer les formations, les reportant à un moment où, lorsqu'elles sont enfin réalisées, elles ne correspondent plus nécessairement aux besoins.

Dans ce contexte, il est possible de constater un manque d'homogénéité en termes de pratiques et de connaissances au niveau de la strate des encadrants de proximité où, sous une même dénomination fonctionnelle, coexistent de multiples compétences hétérogènes. Cette ambivalence concernant les compétences attendues des managers de proximité influe néanmoins sur leur légitimité et leur capacité à apporter du soutien aux agents qu'ils encadrent. Le management de proximité continue pourtant à partager un métier commun à celui de son équipe (ou, à minima, des bribes de ce dernier), et à se reposer sur des fondations collectives de professionnalité pour évaluer, sanctionner ou reconnaître le travail réalisé. Toutefois, les évolutions en matière de conditions du travail managérial, que nous venons d'aborder, brossent le portrait de sources collectives de professionnalité perdant progressivement du terrain au niveau de la relation que les équipes entretiennent avec le management au jour le jour, au profit d'instrument et de dispositifs gestionnaires qui, eux, occupent davantage d'espace.

« Aujourd'hui, l'expérience m'a montré que quand vous prenez un mec qui a pas la légitimité du terrain, qui n'a pas la connaissance technique, le mec est mort. Au niveau Mpro, contremaître. (...) les gars qu'on a pris à droite à gauche et qu'avaient pas connu l'exploitation, ils se sont pétés les dents. Et je pense que c'est vraiment la particularité, le besoin en fait d'un appui fort du technicien sur une situation délicate vis-à-vis de son manager. Vous avez beau être le meilleur développeur de compétences, quand vous avez un mec à 3h00 du mat' qu'appelle son contremaître d'astreinte et qui lui dit : « attends là, voilà la situation, j'ai les flics, les pompiers, et techniquement il faut que je coupe tout un quartier. Je fais quoi ? ». Si le mec lui dit : « écoute, tu ferais quoi [rires] ? Fais ce que tu as envie de faire ». Ce dont le mec à besoin c'est que le manager lui dise : « attends, je l'ai déjà fait, fais-le, ça va être dur, fais-le, j'arrive ». Et ça, quelqu'un qui n'a pas connu [le métier], c'est dur. C'est le côté de la légitimité... de par avoir connu les mêmes choses, d'avoir été au front sur le côté technique, qui pour moi est une condition pas suffisante mais nécessaire pour être Mpro. » (chef d'agence exploitation)

Le travail d'encadrement de proximité se construit en fonction de la régulation de l'activité opérationnelle quotidienne et de l'atteinte des objectifs déterminés et relatifs à cette même activité. Aux dires des managers que nous avons rencontrés, l'utilité des dispositifs gestionnaires est supposée reposer sur leur capacité à soutenir l'activité et non pas seulement à la mesurer, ce qui implique de la part de ces derniers d'être vigilants à de multiples paramètres. Dans ce cadre, les échanges récurrents avec les agents opérationnels sont supposés aider les managers non pas à exercer une pression, mais à s'assurer qu'aucun problème majeur ne leur échappe. Mais si ces derniers – responsables de la régulation des problèmes, de la réponse aux sollicitations, de la gestion des aléas des activités – ne sont pas

eux-mêmes dans la capacité d'intégrer et de saisir précisément le langage technique et surtout le sens dans lequel il s'inscrit, ils se trouvent alors dans la situation déplaisante d'être incapables d'assumer une grande partie de leur rôle. En effet, pour que le travail d'encadrement soit possible, il est indispensable de parler le même langage, de connaître les codes langagiers essentiels à l'activité :

« Il vaut mieux être issu du métier pour exercer l'activité. C'est une question de crédibilité aussi, l'agent vient te voir, t'as pas la réponse sur des choses de base et bah derrière tu rames. C'est obligatoire. Et l'agent qui vient te voir une fois, deux fois, trois fois, et t'as pas la réponse, tu lui dis que tu vas te renseigner sur quelque chose de simple, et bah derrière va lui demander de faire quelque chose d'un peu plus compliqué. »
(animateur raccordement)

Dans l'entreprise, chaque niveau possède son langage et du côté des agents opérationnels, il s'agit d'un langage de métier servant à qualifier et à penser les situations de travail réel. Le partage du langage constitue ainsi le ciment du métier et des catégories professionnelles qui l'habitent, excluant de fait le profane qui ne le maîtrise pas et permettant le dialogue entre encadrés et encadrant. On discute du travail pour agir, entre individus capable de s'entendre et de se comprendre puisqu'évoluant dans un même « monde » rempli des mêmes procédures, outils, et relations... En effet, le travail d'organisation se réalise principalement par la construction de règles et d'une compétence collective dans l'action, par le biais d'un langage opératif déterminant des références communes pour gérer les situations de travail réel, produisant ainsi un « vivre ensemble ». Il représente ainsi un vecteur de régulation du process et des rapports de travail à travers l'expression des savoir-faire individuels et collectifs. Or, bien qu'un vocabulaire, ou plutôt un « jargon », commun semble partagé entre ces acteurs (en matière d'abréviations, de matériels, d'outils, d'installations, de procédures de travail...), le partage d'un langage, d'une logique commune de discussion et d'un genre professionnel lié au nécessaire débat sur les critères de qualité du travail, semble de son côté plus difficile à se faire.

A côté du langage de métier se déploie un langage gestionnaire fondé sur une logique de prescription et de contrôle et dont les références sont plus génériques et conceptuelles. L'encadrement (au sens large) tend à employer un vocabulaire dont le sens n'est pas nécessairement le même dans leur bouche que dans les oreilles des agents opérationnels : si les premiers parlent de « performance RH », les autres entendent « diminution des effectifs » ; l'évocation de la « transparence » est comprise comme « le flicage » ; la « responsabilisation » comme « l'intensification du travail »... Dès lors, le caractère abstrait de l'activité d'encadrement aux yeux des équipes, et la difficulté à prendre conscience du travail réalisé à travers son vocabulaire à forte connotation anglaise (*reporting*,

benchmarking, brainstorming, procurement...), repose sur l'idée que ce qui fait sens pour celui qui exécute le travail, est perçu comme un problème à résoudre pour celui qui prépare et contrôle son travail. Ici, la place croissante accordée aux dispositifs gestionnaires dans l'encadrement, et aux procédures qui les accompagnent, a pour principale conséquence d'accroître les dynamiques d'incompréhension entre les équipes opérationnelles et les managers de proximité. Dès lors, la difficulté à parler le même langage entrave mécaniquement la possibilité de comprendre et de se représenter ce que signifie réellement la prescription dans son application. Cette situation implique un travail supplémentaire de traduction afin de décrypter des langages étrangers.

Tout l'enjeu du travail dialogique consiste alors pour le manager de proximité à trouver un chemin dans les contradictions langagières en construisant un cadre d'échange sur les différentes représentations des acteurs. Mais l'éloignement du terrain conduit les managers à s'exprimer dans des termes de plus en plus étrangers au répertoire des agents et inversement. L'accroissement de la surveillance et du contrôle renforce l'écart entre encadrants et encadrés, qui échangent sur un même sujet mais dans des logiques différentes – opposant entre elles les logiques de vérification, de programmation et de réalisation du travail – conduisant à l'existence de langages opposés. Cette situation conduit à agrandir la fracture opérée entre les managers et les agents qui accordent péniblement crédibilité et légitimité à leurs encadrants, d'autant plus pour ceux qui ne sont pas « du métier », et peuvent donc avoir beaucoup de difficulté à asseoir leur autorité auprès de leurs équipes :

« Oui, oui, c'est un peu un reproche qu'on nous fait... certains techniciens ne savent que dire qu'on y connaît rien au niveau de la technique, mais moi j'ai pas besoin d'être technique. Savoir quel écrou il faut mettre pour monter le machin, moi j'en ai pas besoin. Moi ce qu'il faut, c'est que je connaisse le métier dans les grandes lignes, savoir qui fait quoi et puis... le seul aspect technique qu'il peut y avoir, c'est de décider si oui on fait ou non on fait pas, et subir les conséquences derrière. » (chef de pôle exploitation)

Cette fracture a ainsi renforcé à leurs yeux la conception d'un encadrement de proximité comme symbole de la « prescription verticale », et non plus comme les « experts métiers » d'autrefois à qui ils accordaient légitimité et crédibilité. Dans de telles conditions, il apparaît comme inapproprié de négliger l'assise technique des fonctions d'encadrement dans la mesure où, à trop éloigner ces managers d'un rôle technique (valorisant leur compétence et leur expérience), on accroît le risque, de les dessaisir non seulement d'une grande part de leur autorité, de leur crédibilité et de leur légitimité, mais surtout de leurs facultés à instaurer un dialogue efficace et une compréhension mutuelle avec les équipes qu'ils encadrent :

« Quelque part ils doutent, ils ont besoin d'être rassurés. S'ils sentent qu'il y a une équipe managériale qui tient la route, ils ne t'emmerdent pas et, au contraire, ils sont contents d'avoir une autorité au-dessus qui

veille au grain, qui les défend, qui leur trouve du boulot, qui les légitimise, y a tout ça derrière. Parce que c'est plus la vision du chef qu'emmerde le monde, c'est la vision du chef qui tient la baraque et qui tient la barre du navire. » (chef d'agence exploitation)

Ici, dès lors que les critères de représentation de ce qui constitue un travail de qualité sont partagés, ou a minima débattus, tant par l'encadrement qu'au niveau des équipes, alors l'activité managériale de pilotage du travail s'en trouve facilitée, l'engagement des agents au sujet de leur travail se voyant plus aisément acquis. Les encadrants promus pour leurs compétences techniques, qui sont en capacité de comprendre les difficultés du travail opérationnel dans l'appréhension de leurs nouvelles fonctions, ont la possibilité de maintenir un lien avec les équipes qu'ils encadrent, reposant sur une connaissance commune du métier, leur permettant ainsi de s'entendre, de se comprendre ou de s'accorder plus aisément avec leurs équipes. Lorsque le travail des managers de proximité repose sur le substrat du « métier » (c'est-à-dire, la coopération à une activité productive commune), il peut alors être réinvestie de manière efficace dans l'activité d'exécution et contribuer à ce que les agents prennent conscience de l'utilité du travail et de la fonction d'encadrement. C'est bien le substrat du genre professionnel qui alloue du pouvoir aux managers de proximité face à leurs équipes. Un pouvoir considéré comme légitime à condition qu'il concourt au processus productif, autrement dit, dès lors qu'il apporte un soutien à l'activité des agents d'exécution en le coordonnant, en le gratifiant, et en élaborant les conditions de son succès.

Les possibilités d'échange sur le travail « réel » d'exécution se trouvent alors fortement menacées lorsque l'encadrement de proximité voit sa fonction réduite à une délégation de procédures à appliquer, et à un maintien de la « paix sociale », conduisant à l'instauration d'un travail déshumanisé, ainsi qu'à des relations artificielles, vidées de leur contenu vis-à-vis des équipes. Labilité ou ancrage, universalité ou enracinement, flexibilité ou fixité... le grignotage du métier par la gestion conduit à considérer que « manager » n'implique aucune appartenance et légitimité à un métier, construite et validée par un collectif de pairs. Or, l'élaboration de l'autonomie de l'agent opérationnel est nécessairement liée à la constitution de la légitimité de l'encadrant vis-à-vis de celui-ci. Ce lien repose sur la construction du métier qui se transmet et se débat entre collègues. L'agent est en charge de la réalisation de ce métier, tandis que le manager porte la responsabilité de son pilotage pour garantir sa bonne réalisation, au regard des objectifs de l'entreprise. De fait, l'élaboration de l'autonomie de l'agent et la constitution de la légitimité du manager à son égard s'alimentent mutuellement.

La réalisation d'un travail d'encadrement conduit à une triple interrogation : est-ce que je peux faire le travail attendu (ressources, moyens, marges de manœuvre...) ? est-ce que je sais

faire le travail attendu (techniquement, intellectuellement, manuellement...) ? est-ce que je souhaite faire le travail attendu (volonté, valeur, éthique...) ? La capacité à endosser le rôle de manager dépend donc à la fois de déterminants organisationnels, collectifs et subjectifs interdépendants, susceptibles de se renforcer ou de s'affaiblir mutuellement en fonction des situations rencontrées. Le travail d'encadrement est ainsi conditionné par la rencontre entre l'« offre identitaire » de l'entreprise qui est faite au manager et sa « demande identitaire », c'est-à-dire ses attendus et ses capacités⁹⁷. Le constat qui se dresse ici est que si ce n'est clairement pas faute de souhaiter, vouloir, et désirer assumer son rôle au sein de l'entreprise que le manager de proximité éprouve des difficultés au quotidien, est-ce parce qu'il ne peut pas le faire ou est-ce parce qu'il ne sait pas le faire ? Autrement dit, est-ce parce que l'organisation l'en empêche ou est-ce parce qu'il ne connaît pas suffisamment le travail qu'il encadre ? On l'a vu, si une partie des managers de proximité de l'entreprise est « *issue du rang* », la population des encadrants ne disposant des ressources cognitives propres au métier qu'ils encadrent éprouvent des difficultés importantes qui se répercutent sur le travail de leurs subordonnés. Il y a donc une dimension cognitive à prendre en compte dans la capacité des managers à assumer leur rôle (en matière d'expérience, de connaissances, de parcours...). Néanmoins, quel que soit le profil des managers rencontrés – qu'ils connaissent ou non l'activité qu'ils pilotent –, le constat qui s'opère est celui d'un empêchement d'ordre organisationnel qui vient éloigner le manager de la scène du travail opérationnel (et qui se cumule donc à un déficit de connaissances pour ceux n'ayant jamais pratiqué le travail encadré). C'est pourquoi tout l'enjeu consiste ici à ne pas réduire l'évolution recherchée des pratiques d'encadrement à un ensemble d'aptitudes relationnelles. En effet, il ne suffit pas de former les managers à endosser de nouvelles fonctions, il convient de s'assurer que celles-ci s'accordent avec le pouvoir d'agir dont ils disposent, tout en leur permettant de réfléchir collectivement aux enjeux de ce rôle, autorisant ainsi une potentielle remise en cause des pratiques organisationnelles au sein d'ERDF. Dès lors, l'évolution du rôle du manager de proximité conduit certes à s'intéresser au développement de leurs compétences (techniques et relationnelles), mais surtout à interroger l'organisation du travail et le fonctionnement de l'entreprise.

⁹⁷ Cette idée renvoie au modèle de « Dynamique Identitaire Globale de l'Acteur » (DIGA) développé par Sardas (1993).

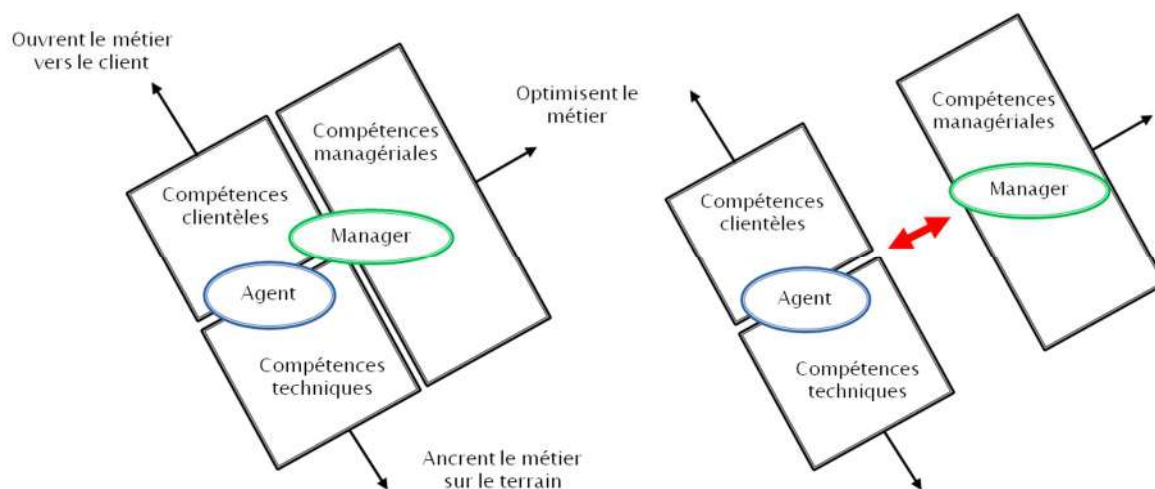
5. Travail d'encadrement et travail opérationnel

Dans cette section, nous nous intéresserons à la fracture qui s'opère entre le métier et la fonction d'encadrant de proximité. Du fait de cette fracture, l'agencement organisationnel garanti auparavant par le manager de proximité, entre la stratégie de l'organisation et les conditions de réalisation du travail opérationnel, se trouve désormais compromis. Dans ce cadre, compte tenu des nombreux éléments « empêchant » l'activité d'encadrement, le constat est celui de situations de travail où le manager se positionne – volontairement ou non – en retrait face aux difficultés des agents. Dès lors, ces derniers se retrouvent isolés, en position d'arbitrage, confrontés aux multiples exigences de l'activité en tension permanente, mais qu'ils doivent néanmoins tenir ensemble au quotidien afin de satisfaire au mieux aux objectifs qui leur sont fixés. Le risque est alors que la régulation autonome effectuée par ces agents se réalise non plus collectivement mais au niveau de l'individu, entre de multiples pressions qu'il n'est plus en mesure d'arbitrer. Enfin, en s'appuyant sur les multiples données recueillies concernant le travail du manager de proximité, nous avons tenté de déterminer différents « profils » d'encadrement à partir de l'analyse de la proportion du temps que l'encadrant passe avec son équipe et de la capacité dont il fait montre pour intervenir sur le travail de celle-ci.

5.1. Une activité en éloignement du travail réel et ses impacts opérationnels

La redéfinition des objectifs des organisations centrée sur la performance économique a vu le passage, pour les encadrants de proximité, d'une légitimité basée sur la connaissance du métier à une légitimité basée sur le pilotage des objectifs. En effet, à l'origine, les « chefs » atteignaient leur position au fil du temps, par promotion interne, car ils étaient généralement de bons professionnels qui « sortaient » du lot. Désormais, les organisations ont évolué et les modalités d'accès à ce type de poste sont différentes dans la mesure où les « managers » sont souvent formés pour assumer directement cette fonction. Ici, l'évolution de la culture technique vers une culture de service a fortement affectée les missions attribuées aux encadrants lorsque l'expertise métier, nécessaire au fonctionnement de l'organisation, a été reléguée au second plan derrière la performance économique. Il a ainsi été demandé aux managers de proximité de délaisser leur ancien rôle d'expert technique auprès des salariés qu'ils encadrent au profit d'un rôle d'organisateur et de planificateur du travail d'agents de plus en plus autonomes techniquement. Par conséquent, cette distanciation qui s'opère vis-à-vis des difficultés rencontrées sur le terrain est venue déraciner la fonction de manager de proximité de son « cœur de métier » historique, qui trouve ses fondations dans l'acquisition de

compétences techniques et de relation client afin de mieux les mettre au service de compétences managériales.



Un manager de proximité d'un métier technique a pour responsabilité d'apprécier à distance la pertinence du travail réalisé par le technicien. Traditionnellement, les agents partageaient une culture métier forte, forgée au sein des écoles de métier de l'entreprise, et au sein de collectifs de travail soudés.

Sur le schéma de gauche (ci-dessus), on retrouve la structuration des compétences telle qu'elle se faisait auparavant au sein de l'entreprise, lorsque les encadrants de proximité étaient garants de la montée en compétence des agents. Dans ce cadre, celle-ci devait l'amener à acquérir les compétences de la sphère technique et celle de la sphère clientèle. Les compétences assimilées au niveau technique donnaient ainsi à l'agent la faculté de diagnostiquer précisément et justement l'état de l'installation d'un client ; aidaient à asseoir le travail du technicien dans la complexité d'un terrain et contribuaient à la construction de sa légitimité ; favorisaient les échanges, la précision de la demande du client et améliorait la manière dont se déroulaient ses interventions. Les compétences développées au sein de la sphère clientèle permettaient d'instruire et de satisfaire à la relation à co-élaborer avec le client ainsi que de faire preuve de discernement dans la détermination de ses besoins. Dans ce cadre, la montée en compétences du manager de proximité reposait sur une forme de réinvestissement, en tant qu'ancien agent opérationnel, des compétences développées au niveau des sphères technique et clientèle dans l'appropriation de compétences managériales adaptées au pilotage d'un métier qui se distingue par des risques potentiellement graves liés à la spécificité du fluide devant être manipulé dans l'ouvrage. La légitimité de l'encadrant naissait alors de la compréhension mutuelle liée à l'existence de référentiels partagés entre lui et l'agent dans les sphères technique et clientèle. Par conséquent, ces trois sphères de

compétences devaient être maintenues en tension afin de garantir l'atteinte d'une performance durable.

Sur le schéma de droite (ci-dessus), on constate la tendance en cours dans l'entreprise, où les encadrants de proximité ne sont plus en mesure de garantir la montée en compétences des agents ainsi que le maintien en tension des différentes sphères de compétence. Un éloignement s'installe alors entre, d'un côté, les compétences clientèle et technique, et, de l'autre, les compétences managériales. Ces dernières sont dorénavant essentiellement orientées vers la production d'une performance matérialisée par des données chiffrées plutôt que soit fixée en priorité une mission d'intégration des sphères techniques et clientèles en vue de développer l'implication et l'engagement des agents, tant pour favoriser l'essor de leurs compétences que dans le but de satisfaire aux exigences. L'importance d'acquérir des compétences managériales structurantes vis-à-vis des sphères technique et clientèle n'est plus envisagée dans l'entreprise comme une nécessité relative à l'amélioration de la performance. Or, cette évolution renforce les incompréhensions et les antagonismes existant entre l'encadrant de proximité et les agents, susceptibles de conduire à des dysfonctionnements, un désengagement et une dégradation de la sécurité et des conditions de travail. La représentation des phénomènes exposés est disparate et influencée par les spécificités et l'histoire propres à chaque site. Néanmoins, si les conséquences de la distanciation du métier du niveau d'encadrement de proximité sont perçues différemment, une tendance partagée est visible dans l'organisation. ERDF a toujours la possibilité de tirer profit de l'accumulation des compétences qui s'est construite à partir des modalités organisationnelles précédentes – se caractérisant notamment par une construction simultanée de l'autonomie du technicien et de la légitimité de l'animateur – et qui participe au développement des compétences, à la capacité à résister aux aléas, à l'appréhension de multiples problématiques et risques qui surviennent au gré de l'activité quotidienne. Mais la fracture opérée entre le métier et la fonction d'encadrant inhibe la régénération de cet acquis. L'agencement organisationnel garanti auparavant par le manager de proximité, entre la stratégie de l'organisation et les conditions de réalisation du travail opérationnel, se trouve désormais compromis.

Les managers sont alors coincés dans un conflit permanent au sein même du rôle et des objectifs qui leurs sont attribués. Ce conflit implique la réalisation d'un arbitrage entre, d'une part, la mission d'accompagnement et de suivi des agents pour la réalisation de leurs activités – consistant à garantir, en relation avec les caractéristiques des agents concernés, les conditions de préparation, de réalisation et de traitement des données produites par les

activités – et, d'autre part, des missions transverses impliquant une présence récurrente à des réunions extérieures au site, des tâches informatiques, gestionnaires ou de *reporting* ne concourant pas directement à l'animation et au pilotage du travail des agents. Les exigences associées aux missions ne présentant pas de lien direct avec l'activité d'encadrement des agents empêchent les managers d'assumer pleinement leur rôle majeur de régulation du travail, représentant ce que l'on pourrait définir comme leur « cœur de métier ». Dans ce cadre, du fait des nombreux éléments « empêchant » l'activité, le constat qui s'opère est celui de situations de travail où l'encadrement se positionne – volontairement ou non – en retrait face aux difficultés des agents.

« Je suis un catalyseur mais je n'ai pas de temps pour les agents, je suis toujours dans des réunions pour mettre à jour les objectifs et priorités. » (un chef de pôle raccordement)

La place occupée par les encadrants de proximité est d'autant plus problématique que le recours à la prescription entre en opposition avec la fonction managériale elle-même : en atrophiant les possibilités de dialoguer sur le travail ; en dégradant la qualité de cette communication ; en délégitimant le rôle de l'encadrant ; en le réduisant à la délivrance de bons d'intervention. Les managers de proximité sont amenés à endosser un rôle qui canalise quotidiennement les tensions et les contradictions de l'organisation du travail et qui impacte les déterminants indispensables à l'établissement d'une relation hiérarchique bénéfique à l'activité et aux relations professionnelles. Il est question ici de conditions essentielles à la construction d'une autorité professionnelle basée sur la connaissance du travail et sur la capacité à soutenir l'activité du collectif.

S'il existe des évènements au cours d'une journée d'un agent opérationnel susceptibles de contribuer à économiser du temps – l'absence d'un client à son domicile alors que l'intervention requiert sa présence ; la connaissance du territoire, des rues, des raccourcis, de la population ; la qualité relationnelle de l'agent pour gérer l'échange avec le client ; la maîtrise et la rapidité dans les gestes techniques fondée sur l'expérience ; l'entraide et la solidarité entre les agents notamment pour « échanger » les interventions... – l'analyse détaillée des situations de travail des agents techniques (clientèle ou réseau) montre que la réalisation d'une intervention est toujours complexe et incertaine, et que sa difficulté réside bien souvent moins dans son contenu (notamment technique), que dans l'organisation, les conditions et le rythme de travail ; trois éléments particulièrement dépendant d'un ensemble d'aléas et de contraintes organisationnelles qui influent irrémédiablement sur le temps d'intervention de l'agent. En effet :

- Un ensemble de variables peuvent rendre l'accès au lieu d'intervention difficile voire impossible – problème de circulation et densité du trafic ; connaissance du secteur par le technicien ; répartition spatio-temporelle des rendez-vous ; absence de place de stationnement ; code de porte erroné ; absence de nom du client sur la porte d'entrée et la boîte aux lettres ; incohérence entre les données saisies sur la fiche d'intervention gérée par la cellule de pilotage et les informations disponibles sur le PDA... – et nécessitent un investissement temporel pour y remédier (temps de déplacement, recherche d'information, discussion avec le gardien ou le voisinage...).
- Des situations inattendues ou des problèmes peuvent également venir complexifier l'accès aux installations – installation inaccessible ou mal indexée (numéro non affiché, pallier encombré, hauteur du boîtier...); localisation des points de distribution compliquée, manquante, erronée, incohérente ou incompréhensible sur les plans ; absence de clé d'accès aux immeubles ou aux compteurs ; PDA qui ne se charge pas ; nacelle qui se bloque ; constat d'une situation dangereuse devant être signalée ; FC2000⁹⁸ émettant un signal mais pas de message – or, plus ceux-ci sont longs et moins le technicien a de temps pour réaliser l'intervention.
- Des éléments relationnels – des prestataires pressés ; des clients insatisfaits, agressifs, en détresse ou qui ne comprennent pas le français ; un voisinage intrusif (sollicitation pour un renseignement, rappel des règles de sécurité, satisfaction des curieux...) – peuvent impacter voire compromettre l'intervention. Par ailleurs, par-delà les clients, toute intervention engage de nombreux acteurs : des collègues (monteurs, chargé de travaux, chargé de consignation), d'autres services (BEX, GPIL, ACR, CPC, ACM...), des entreprises sous-traitantes (élagueur, terrassier, BTP), des représentants des collectivités locales ou d'autres organisations (police, pompier...) susceptibles d'influer sur l'activité.
- La qualité de la planification des interventions en amont – le poids, le « dimensionnement » et la qualification des interventions et de la journée – impactent nécessairement la charge de travail du technicien, plus il y a d'interventions, plus il y a d'aléas potentiels donc de risques d'accumuler du retard. La réalisation de l'intervention peut également être perturbée : l'intervention change parce qu'un prestataire est déjà intervenu ; le chargé d'affaires peut stopper le chantier en cas de non-conformité ; le chargé d'exploitation n'est pas d'accord avec le déroulé de la fiche de manœuvre et de consignation qu'a le chargé de consignation.

⁹⁸ Appareil d'identification de câble permettant de contrôler le schéma électrique.

- Des contraintes liées au circuit d'information – information en attente du fait du temps de traitement ; processus de transfert de l'information mal conçu, requérant de multiples approbations avant d'arriver à l'agent ; difficulté d'accès à l'information ; message resté sans réponse qui bloque le traitement d'un dossier ; le BEX, l'ACR, le GPIL ou la CPC ne répondent pas ; mauvaise référence sur le bon de travail ; mauvaise compréhension des besoins clients – engendrant des retards chez les agents opérationnels : un RIP qui attend les informations de ses interlocuteurs ; une équipe qui attend un accès réseau ; un TIC qui attend un client...
- Les interventions sont susceptibles de se dérouler dans des lieux et sur des périmètres différents – en plein milieu d'un champ, sur un chemin de terre, le long d'une route, dans un centre commercial en construction, dans un parking ouvert à proximité d'une voie rapide, dans un village, dans une rue avec une circulation intense, dans un quartier résidentiel plus calme, dans un immeuble... – et plus les trajets sont longs, plus le temps alloué à l'intervention est raccourci et plus le nombre d'aléas liés à la circulation et au stationnement risque d'augmenter.
- Des contraintes liées aux ressources disponibles : il manque du matériel à l'agence ; l'intervention est annulée parce que le matériel prévu n'est pas le bon ; le matériel est mal rangé dans le camion ou mal stocké au magasin ; le véhicule disponible n'est pas adapté à l'intervention.

On retrouve ici tous les déterminants constitutifs d'une situation de travail (qui ? pour quoi faire ? avec qui ? combien ? comment ? quand ? où ? avec quoi ?). L'ensemble de ces facteurs implique nécessairement une forte variabilité dans le déroulement des journées. En effet, il est impossible de connaître à l'avance la manière dont la journée va se dérouler, la pression temporelle étant susceptible de s'intensifier à tout moment suite à la survenance d'un aléa trop imposant pour qu'il puisse être assimilé pendant le reste de la journée.

« S'il y a une intervention qui se passe mal on prend du retard, ça peut être dur pour certains. On ne sait jamais sur quoi on va tomber [...] et le soir... on sait pas ce que t'as eu, ce que t'as... y a parfois de sacrés écarts entre ce qu'il y a de marqué sur TGC ou sur des bons de préparation et sur ce qu'on fait sur place. La plupart du temps, vous m'excuserez du mot, mais je me démerde pour trouver une solution, ou du moins j'essaie. Donc ça, ils [les managers] ne le voient pas forcément. Eux, tout ce qu'ils voient, c'est que c'est fait. » (technicien intervention polyvalent)

Si travailler consiste à faire face à l'imprévu, qui lui-même correspond à ce qui ne peut être anticipé par l'organisation du travail, alors les marges de manœuvre constituent ce qui permet non seulement de faire ce qui doit être fait tout en réalisant les arrangements nécessaires à la survenue d'aléas. Or, les agents opérationnels sont placés dans une situation de dépendance

vis-à-vis de leur travail puisque c'est une cellule centralisée et distante qui construit leurs journées de travail. Par conséquent, quelles sont les modalités de gestion des aléas et des paradoxes ? Comment les agents parviennent-ils à résorber toute la variabilité de leur activité ? Quels sont les soutiens et les recours possibles en cas de problématique impossible à résoudre ? Face aux multiples contraintes organisationnelles énoncées, la question est de savoir dans quelle mesure ces difficultés sont prises en compte dans l'organisation du travail.

La consigne donnée aux agents est de solliciter systématiquement leur encadrant de proximité chaque fois qu'un aléa, un doute ou une difficulté se présente. L'appel des managers peut avoir pour résultat : d'abandonner l'intervention, de la reporter ; d'affecter l'intervention à un autre membre de l'équipe ; de faire réaliser l'intervention par l'agent mais avec une modification de son planning ; d'arbitrer en priorisant les interventions avec et sans rendez-vous client. Cette injonction vise à endiguer les effets d'une insuffisance d'autonomie qui a été constatée parmi les agents :

*« J'ai fait des journées terrain avec des tech. cli. Et je discutais avec un des mecs hier qu'est un bon technicien... tu vois le mec à 11h en tournée je lui disais : « je peux aller faire pipi ? ». Parce que le mec il m'a débotté toute la journée, et on n'a pas chômé, et on était en retard. Pourtant, y avait personne dans les rues et machin, etc. Et tu vois on s'est même pas arrêté pisser. Donc je lui dis : « mais tu fais pas pipi ? », il me dit : « non, je fais pipi le soir ». Ok. [...] Je trouve ça très dévastateur sur le comportement des gars. Dès que les gars ils ont une couille de travers, les mecs appellent la table : « j'ai un problème, t'as vu j'ai un problème, du coup, je t'ai dit que j'ai un problème donc du coup ça m'excuse sur mes retards ». Et les gars ils prennent plus aucune initiative. Ils se disent : « le temps que je réfléchisse à machin... non mon Mpro il peut savoir, allez, j'appelle le Mpro ». Et je leur dit : « vous savez, y a certains trucs, c'est à la CPC de gérer ça, les adresses, les digicodes, les noms de clients, les noms de rue, qui est l'HP, qui est ceci, qui est cela ». Et eux c'est : « bah oui mais le temps que la CPC disent qu'ils savent pas ou qu'ils veulent pas, nous on perd déjà deux minutes, et c'est deux minutes qui sont dans notre tournée, en plus après il faut qu'on appelle le Mpro, donc du coup on a perdu quatre minutes ». Ouais ils sont à quatre minutes près dans leurs journées. Ok. Et tu vois hier y avait 14 rendez-vous et on en a fait 12. On n'a pas chômé. Il m'a dit qu'il avait perdu un peu de temps à m'expliquer mais comme y avait personne dans les rues parce que c'était les vacances, et bah, l'un dans l'autre, ça équilibrait. Et dans son commentaire il a écrit « en tournée avec X » [nom du chef de pôle]. Tu vois, commentaire d'aléa qui perturbe la tournée : « en tournée avec X ». » **C'est ce qui lui permettait de justifier les 2 interventions non soldées...** « Ouais, pour justifier qu'il ait pas terminé sa tournée. C'est impressionnant ! Mais je trouve ça dévastateur ! Moi, tu me mets des objectifs comme ça ou dans la posture où tu sais que c'est inatteignable, à la fin tu t'en tapes. Et les mecs, ils l'ont dans le ventre, ça les noue, et ça les noue et ça les noue quoi. Du coup, sentiment de perte de reconnaissance, perte d'autonomie, et voilà. [...] Là j'ai pris conscience de ça et je suis sur le cul. » (chef de pôle technique clientèle)*

Outre la déresponsabilisation induite, il n'est pas si évident de faire la part des choses entre une demande qui serait justifiée et une qui ne le serait pas. Dans tous les cas, la conséquence de cette mesure est le développement mécanique des sollicitations « pour un oui ou pour un non » engendrant de fait une « inflation » des appels vers les encadrants, provoquant un effet de saturation qui peut déjouer la vigilance de du manager chargé d'assurer la régulation de

l'activité, et plus particulièrement en ce qui concerne sa mission d'évaluation à distance de la pertinence du diagnostic effectué par les agents techniques.

« Quand on est en difficulté sur certaines situations, on peut appeler les managers pour qu'ils nous conseillent. Mais c'est pas top. Il faudrait qu'ils puissent venir. Parce qu'effectivement, on a un souci, on les appelle. Ils vont nous dire : « bah là fais comme-ci, fais comme ça », mais ils n'ont pas la situation devant les yeux. » (technicien intervention polyvalent)

S'adressant à des agents : « des fois au téléphone... vous êtes nos yeux sur le terrain mais des fois notre interprétation est différente de celle que vous nous donnez. Donc c'est important qu'on aille nous aussi sur le terrain pour voir vos problématiques et se rendre compte de vos problématiques, et apporter des solutions à vos problématiques. » (animateur technique clientèle)

Au niveau de l'équipe d'encadrement, s'il nous a été expliqué (et nous avons pu le constater) qu'une régulation efficace pouvait s'opérer en matière de réorganisation de la charge de travail lorsqu'un aléa se présentait, il est clair que ce dispositif ne peut fonctionner que si les encadrants « jouent le jeu », c'est-à-dire font preuve de compréhension et apportent un réel soutien aux agents. Or, tous les managers ne sont pas toujours disponibles ou accessibles, tandis que certains demandent aux agents de continuer malgré tout leur journée et de faire le point le soir (étant eux-mêmes objectivés sur le niveau de production des activités à réaliser).

Mais dans un contexte caractérisé par des agents devant faire face à une exacerbation des exigences relatives à leur travail – résultant notamment d'une inflation gestionnaire en matière d'objectifs multidimensionnels à atteindre –, il semble que l'encadrement de proximité soit de plus en plus éloigné de la scène du travail. En effet, c'est le constat d'équipes en perdition qui s'opère ici, souffrant d'une absence d'encadrement d'autant plus difficile à supporter qu'elle limite les possibilités de s'expliquer sur le travail, sur les conditions de sa réalisation, de discuter de ses contraintes et ses priorités afin de les hiérarchiser, de prendre en considération les difficultés qui en découlent, d'arbitrer entre les différentes contradictions afférentes, de mettre en place les arrangements nécessaires à son bon déroulement, ou encore de faire remonter les problèmes qui apparaissent au degré hiérarchique approprié... Face à ces besoins, le manager de proximité est trop rarement disponible. S'il ne se trouve plus au chevet de l'activité opérationnelle, dans le soutien et le pilotage du travail en train de se faire, c'est moins du fait d'une suppression de son poste ou d'une réduction des effectifs composant son groupe, que lié au fait qu'il emploie dorénavant son temps à un ensemble de tâches particulièrement chronophages, qui tendent à réduire sa fonction yeux de la direction à une activité gestionnaire qui constituera la base sur laquelle il sera évalué. Dans ce cadre, alors que les encadrants contribuent à la mise en œuvre de dispositifs de pilotage visant à rendre l'activité plus limpide – permettant ainsi de mieux la

traduire en données quantifiables, objectivable et communicables en dehors du périmètre au sein duquel elles ont été produites – les agents se retrouvent seuls, en position d'arbitrage, confrontés aux multiples exigences de l'activité en tension permanente, mais qu'ils doivent néanmoins tenir ensemble au quotidien afin de satisfaire au mieux aux objectifs qui leur sont fixés, dans une situation d'instabilité et de complexification grandissantes.

« Le jour où y a un pépin, on sera reconnu responsable parce qu'on le savait et parce qu'on veut pas faire nos mauvaises têtes en disant : « bah non je fais pas ». De toute façon y en aura toujours un qui ira faire à ma place. Mais c'est malheureux. » (agent opérationnel)

L'encadrement de proximité ne dispose pas de levier *a priori* pour contraindre les agents à respecter les procédures lorsqu'ils sont sur le terrain. En effet, dès lors que ces derniers estiment une règle comme illégitime, incohérente ou incongrue au regard de la situation de travail à laquelle ils sont confrontés, les acteurs considèrent comme justifié de la transgresser. Il s'agit alors d'une variable d'ajustement où la régulation de contrôle, bien qu'exhaustive, trouve ses limites. De ce fait, c'est la régulation autonome qui prend le relais. Mais dans ce cadre, le risque est que la régulation autonome se réalise non plus collectivement mais au niveau de l'individu entre de multiples pressions qu'il n'est plus en mesure d'arbitrer. Les tensions que nous avons présentées conduisent à des situations d'isolement dans l'organisation, tant au niveau individuel qu'à des groupes de personnes. Ici, quelle que soit la situation, l'absence de références mutuelles, la difficulté à établir un rapport avec les intentions sous-jacentes de la prescription, l'intégration d'un empêchement à pouvoir bien faire son travail, accentue l'isolement des individus. Par conséquent, l'agent se retrouve seul et doit réaliser un choix qui n'est pas prescrit, mais où la décision prise, si elle n'est pas la bonne, risque au mieux de lui être personnellement reprochée, de l'exposer à des sanctions de la part de son encadrement, ou pire, de mettre sa vie en danger. Dans ce cadre, les agents effectuent néanmoins leurs interventions dans le but de satisfaire aux objectifs de performance qui leurs sont fixés, et ce même au prix d'un coût qu'ils considèrent comme inadmissible. Si ces agents acceptent de payer ce prix, cela peut-être lié à la crainte d'une potentielle externalisation de leurs activités, du fait du temps perdu au niveau du trajet et de la programmation qu'il faudra recommencer, mais c'est également lié à la fierté de parvenir à réaliser le travail malgré ses difficultés, ou à la peur de se voir déconsidérés – tant par l'encadrement que par leurs pairs –, d'être jugés comme un « mauvais professionnel » s'ils refusent de réaliser l'intervention. Autrement dit, le danger de la situation qui se développe ici est que la liberté d'arbitrage laissée aux agents devienne progressivement une « *injonction*

*tacite de faire*⁹⁹ » venant dégrader leurs conditions de travail, tant au niveau physique, psychique que social. Cette diversité de pratiques fondées sur un arbitrage individuel officieux est apparue à la faveur de l'essor de machines de gestion, mais aussi du déracinement du collectif de métier engendrant le risque que la régulation autonome se fasse au niveau de l'individu – en dehors de la régulation qu'est supposée permettre l'organisation et le collectif de métier –, soumis à différentes pressions qu'il n'arrive pas à arbitrer. Des agents qui se trouvent à la fois dans l'obligation de réaliser cette activité régulatrice de façon isolée et individualisée – complexifiant énormément la conception commune d'un travail de qualité – tout en devant faire face à un perpétuel sentiment d'échec du fait d'objectifs multiples inatteignables – empêchant fortement (le sentiment) de pouvoir bien faire son travail.

« les aléas, c'est ce que je voudrais que mon chef voit. En gros, ce qu'on a sur le bon de travail, et ce qu'on a sur le chantier, c'est pas la même chose. Le temps qu'on met déjà pour aller sur l'intervention, le temps qu'on y passe, le temps de faire le chantier, le temps que le client nous explique ce qu'il veut vraiment sur place, ça des fois, tu peux pas te rendre compte. » (technicien intervention polyvalent)

Le pilotage du travail opérationnel journalier est soumis à d'importantes contraintes relatives au temps de travail et à l'instabilité de la programmation, qui impliquent de s'occuper des bons de travail au dernier moment, qui placent dans l'incapacité d'organiser et de coordonner correctement les interventions, ainsi que de réaliser les vérifications essentielles (informations, état des personnes et du matériel...). L'hégémonie de la représentation du travail sous la forme du temps dit « productif » génère une dynamique : le travail se trouve réduit au « temps passé », autrement dit à des unités mesurées en nombre d'heures et le manager de proximité voit sa fonction réduite à la gestion et au contrôle du respect de ces unités temporelles, abstraction faite des autres dimensions de l'organisation et de ce qui se déroule en situation réelle de travail. Cela peut conduire à des absurdités au niveau de l'organisation réelle des interventions, susceptible de faire perdre du temps et de dégrader la productivité et la qualité du travail des agents, par un défaut d'optimisation des déplacements (générant des allers-retours, parfois sur de grandes distances), par des interventions inachevées (ne répondant pas à la demande du client) et par des modifications d'équipe (empêchant toute transmission d'information et d'expérience).

Si les managers de proximité parent au plus urgent dans leur travail, la « gestionnarisation » de leur activité est susceptible de renforcer l'hétérogénéité des pratiques, les arbitrages isolés et les modalités de décision des interrogations qui leurs sont posées... Il s'agit donc d'un

⁹⁹ Nous reprenons ici le terme employé dans les travaux de Rocha et al. (2013).

cercle vicieux qui subsiste du fait d'un déficit de clarté et de transparence au niveau de l'organisation du travail qui inhibe les possibilités d'établir des règles collectives et partagées par l'ensemble des agents. Cette situation se trouve aggravée par le peu de temps et d'espaces formels spécifiquement dédiés à un dialogue entre managers et équipes sur les conditions de réalisation du travail, sur les critères constitutifs d'un travail de qualité, ainsi que sur les difficultés rencontrées pour y parvenir. S'il est possible de jouir de l'autonomie et de la responsabilité qui sont attribuées dans son travail, il faut néanmoins prendre en compte qu'arbitrer de façon isolée ne va pas de soi, dans la mesure où tout travail prend nécessairement racine dans une dimension collective. Chaque jour, on interpelle ses pairs ou sa hiérarchie au sein d'un ensemble de discussions brèves, fragmentées et informelles visant l'obtention d'une information, et permettant d'éclairer et de conforter sa prise de décision. Cette dimension collective du travail ne saurait être considérée autrement que comme une force motrice déterminante de l'activité de chacun en ce qu'autrui transmet de l'énergie, génère le désir de contribuer à une œuvre commune, mais constitue aussi le vecteur du développement et du maintien des compétences et des connaissances, aussi bien individuelles que collectives. On grandit à travers autrui, plus rapidement et de manière plus réfléchie, grâce au dialogue et au conflit de représentation sur l'activité. A l'inverse, ne pouvant s'en remettre qu'à soi-même et à ses propres raisonnements ou hypothèses, une situation d'arbitrage isolé empêche les agents de bénéficier de ce soutien, de ce recours à l'expertise complémentaire des collègues pour conforter ou infirmer leur propre diagnostic. Par conséquent, l'enjeu ici est donc bien de favoriser, d'autoriser, d'encourager une régulation autonome collective entre agents et encadrants de proximité à travers la mise en œuvre d'un dialogue sur la pratique du métier comme moyen d'interrogation de la régulation de contrôle.

5.2. Des profils d'encadrement se distinguant par leur degré de proximité au travail réel

En s'appuyant sur les données recueillies concernant le travail du manager de proximité, nous avons tenté de déterminer différents « profils » d'encadrement à partir de l'analyse de la proportion du temps que l'encadrant passe avec son équipe et de la capacité dont il fait montre pour intervenir sur le travail de celle-ci.

Temps passé / type de profil		Organisateur	Fédérateur	Superviseur
Temps consacré aux activités	Outils de gestion	+	++	+/-
	E-mails	-	+/-	++
	Echange dyadique	++	+	+
	Echange téléphonique	+	+/-	-
	Réunion	-	+/-	++
	Visite ou tour	+	+/-	-
Temps passé à son bureau		++	++	+
Instigateur de ses échanges		-	+/-	++
Fragmentation de son activité		++	+/-	-
Thématiques des interactions	Résolution de problème	++	+/-	-
	Transmission d'information	+/-	+	++
	Absorption de choc	-	+	+/-
	Allocation de ressources	+/-	+/-	++
	Soucis de la personne	+/-	+	-
Acteurs des interactions	Subordonné	++	+	+
	Supérieur	+/-	+/-	++
	Pair	+/-	++	-
	Autre service	+	+	-
	Externe	+/-	+/-	-

Par-delà le chronométrage des activités, l'élément majeur qui a été retenu pour constituer ces catégories repose sur les possibilités et l'aptitude dont font montre les managers pour agir sur les conditions du et de travail des agents qu'ils encadrent – que ce soit sur la variation de leur charge de travail, les modifications en matière de planification, ou encore l'évolution au niveau de la fixation de leurs objectifs... –, permettant ainsi de réduire l'écart existant entre le travail prescrit et le travail réel. Cette analyse est par nature bien plus délicate à réaliser par rapport à l'analyse du temps de travail du manager (mais néanmoins nécessaire) compte tenu du fait de la difficulté qui se pose dans la quantification de ces variables. En effet, celles-ci sont essentiellement fondées sur une appréciation subjective de la distance qui s'opère entre prescrit et réel et de la capacité que le manager estime posséder pour agir sur cette dernière. La difficulté est également que ce pouvoir est fondé sur de multiples éléments particulièrement hétérogènes d'une situation de travail à une autre.

- **Le type « Organisateur »**

Le profil de ces managers se distingue par la distance particulièrement réduite qui existe entre eux et leurs équipes, associée à une très grande capacité d'intervention sur l'activité de ces dernières. Ces managers sont généralement les plus sollicités par les équipes, ils passent beaucoup de temps avec elles dans des échanges dyadiques et ont des journées marquées par une très forte fragmentation de l'activité. L'essentiel de leur journée de travail est fondé sur une activité d'organisation, de répartition des tâches à réaliser, et de modification de la programmation de l'activité, conduisant occasionnellement ces managers à intervenir dans le travail des agents qu'ils encadrent afin de les soutenir, les dépanner, et les accompagner dans sa réalisation.

« Là aujourd'hui y a une panne, je suis obligé d'y aller, y a plus personne, le site il est fermé. Et nous on n'est pas un petit site mais on n'est pas un gros site non plus, mais je suis désolé, entre les réunions et tout, on se retrouve souvent où il n'y a ou que X [chef de base] ou que moi. Et on fait comment ? Moi ça me pose pas de problème, je m'en vais et puis le téléphone il sonne, on m'appelle sur le portable, je dis : « bah non je suis sur une panne » et voilà mais on a quand même une certaine conscience professionnelle... on veut pas non plus embêter les collègues. Et ça c'est un gros problème aussi, c'est que, comme on veut pas que les collègues s'embêtent, des fois c'est nous qui nous embêtons. » (animateur exploitation)

S'ils sont en capacité d'intervenir dans le travail de leurs équipes, c'est avant tout parce que ces managers sont certains de leur légitimité technique, se définissant bien souvent comme les « *sachants* » de l'activité (et étant considérés comme tel par leurs collègues), et défendant le caractère essentiel de cette dimension pour assumer une fonction managériale, et plus particulièrement celle de proximité. C'est ce rapport très intime avec la technique et le métier des agents opérationnels qui leur permet d'assumer les activités d'organisation et de répartition du travail, en prenant en compte les capacités, les connaissances, ainsi que les compétences relationnelles de chacun, au regard de la compréhension de la tâche à effectuer et de la complexité globale qu'elle implique dans sa réalisation (au niveau technique, relationnel, organisationnel, réglementaire...). Ces encadrants sont avides de pouvoir réaliser un beau travail, un sentiment fortement intriqué aux connaissances et aux compétences techniques dont ils disposent.

« Ce qui me plaît le plus, pour moi c'est d'abord de travailler en équipe, de travailler avec du monde, et puis le partage, le relationnel, le partage des bonnes pratiques, des connaissances, et puis après la partie technique aussi. Etant moi-même technicien de base, je tiens à garder cette partie technique, je veux continuer dans le technique. » (animateur technique clientèle)

Conséquemment, ils considèrent comme une agression tout ce qui est susceptible de venir réduire leur influence et leur maîtrise sur l'activité, sa réalisation et son organisation (tel que l'accroissement du recours à la sous-traitance, la « gestionnarisation » de l'activité au dépend

de sa dimension technique, ou encore la diminution du niveau d'exigence technique requis pour les nouveaux entrants dans l'entreprise...). Cette situation est en effet vécue comme une véritable menace pour la fonction d'encadrement de proximité et sa légitimité, attendue qu'elle l'ampute non seulement d'une partie des outils de pilotage de l'activité, mais surtout qu'elle la distancie du travail qu'effectuent les agents opérationnels. En quête perpétuelle de l'atteinte d'un « *bon boulot* », ils dénoncent sa déliquescence et commémorent la « *culture métier* », vantant les mérites du savoir-faire et de la technique, qu'ils cherchent à transmettre, à perpétuer, parfois contre une organisation qui ne prendrait pas en considération tout l'enjeu qui réside dans les collectifs de métier en matière de compétences et de performance globale. Une culture qui aurait été sacrifiée au profit d'une autre, davantage tournée vers la gestion et les résultats. Cette situation présente inévitablement le risque de générer chez ces encadrants compétents techniquement le sentiment de perdre leur cœur de métier consistant à gérer une équipe de techniciens sans être en mesure d'apporter un soutien technique sur des questions spécifiques.

- **Le type « Superviseur »**

Positionnés à distance des équipes opérationnelles (moins sur le plan spatial qu'en matière de proportion de temps qui lui est accordé), ces managers n'en jouissent pas moins d'une grande capacité d'intervention sur le travail qu'ils réalisent. La fonction managériale de ces encadrants est principalement orientée vers la supervision et la surveillance du « travail d'exécution ». Éloignés du travail journalier, ces managers consacrent une grande part de leur temps à manipuler des dispositifs gestionnaires, ainsi qu'à participer à de nombreuses réunions au sein desquelles leur présence est requise. Ils tendent à définir leur fonction managériale comme garante d'une concordance entre les exigences de l'activité (à tous les niveaux) et les ressources disponibles pour y répondre ; une garantie s'exprimant par la réalisation récurrente d'arbitrages et d'arrangements temporaires avec de multiples parties prenantes, permettant ainsi le bon déroulement du travail.

« Ma mission... le management d'une organisation. C'est en fait mettre en place l'organisation pour qu'elle puisse répondre à la demande du client, gérer les flux d'entrée, et être agile un petit peu sur la mise en place ou les modifications d'organisation qui permettent de répondre à la demande. S'assurer après, un peu comme une usine de production, on a les demandes qui sont en entrée, s'assurer que les usines de production sont en bon état et sont à la bonne cadence, et qu'il y ait bien toutes les personnes devant les postes, et puis s'assurer que le produit qui sort de l'usine est conforme à l'attente du client. Donc moi une grande activité de pilotage, donc pilotage de l'activité, et une fois qu'on a dit ça, c'est une mise en place face à ce besoin des ressources nécessaires pour produire. [...] on doit quand même s'assurer que... on fait marcher l'usine, ok, mais si on la fait marcher avec peu de rentabilité, peu de productivité, et à perte, qu'on génère plus de dépenses que de

recettes, on va mettre la clé sous la porte donc faut quand même s'en assurer, donc là on a un suivi.» (chef de pôle raccordement)

Les activités que réalise ce type de manager tendent moins à l'affilier à ses équipes qu'à sa propre structure d'encadrement. Officiellement, ce type d'encadrant est généralement qualifié de « MPL » dans l'entreprise (pour Manager de Première Ligne), ce qui les distingue de la catégorie stricto sensu des « Mpro » (Manager de Proximité). Pourtant, ces encadrants contribuent à l'activité de ceux formellement désignés comme « Mpro » en ce qu'ils participent au pilotage de l'activité des agents opérationnels dans la continuité de ces derniers. Mais leur participation à l'activité d'encadrement de proximité est principalement fondée sur la lecture et l'examen d'indicateurs propres aux résultats de l'activité opérationnelle, dont ils ne supervisent pas la réalisation. En effet, loin de prendre part au processus de travail, ils assument la supervision, l'examen, la synthèse et la prise de décision relatifs aux ajustements potentiels à opérer au travail réel à partir des traces qu'il produit au sein des dispositifs gestionnaires (calendrier, *reporting*, indicateurs divers...).

« On a plusieurs pilotages chez nous, plusieurs outils pour nous aider. Pour ce qui est d'appréhender les connaissances, on a les visites de prévention sécurité qu'on pilote. Alors on les pilote de deux manières, c'est qu'on pilote le nombre de visites que fait l'équipe managériale par mois, et on pilote aussi le nombre de visites qu'ont reçu nos agents. Ça va dans les deux sens, on croise, et donc on arrive à suivre chacun de nos agents. [...] On va être plus regardant sur les agents qu'on monte en compétence, les habilitations, et sur les agents habilités sous tension qui doivent être visités un certain nombre de fois. [...] Et on va suivre le nombre d'actes qu'ont fait nos techniciens à partir de notre outil de planification à partir duquel on peut faire des extractions. On va être plus regardant en fonction des habilitations. Par exemple, quelqu'un qu'est habilité T [Travail sous tension], combien d'actes T il a fait ? Quelqu'un qu'est habilité à la recherche de défaut, combien de recherche de défaut il a fait ? [...] Au sein de l'agence, on a une réunion hebdomadaire sur laquelle on partage sur ces éléments là et où je peux demander de planifier un peu plus cette équipe sur tel sujet, on autre, afin qu'on suive un peu justement les montées en compétence ou le suivi de la pratique de nos agents. C'est un sujet managérial où les responsables d'équipes sont très... acteurs, ou très moteurs, parce que la plupart de nos contremaîtres sont d'anciens techniciens, donc c'est un sujet qui leur parle et c'est une valeur qu'est importante pour eux. C'est un enjeu managérial qu'on a, qu'est très suivi, et piloté... alors pas piloté naturellement parce que là-dessus le pilotage c'est moi qui le fait, mais ils participent activement aux décisions, aux directives que je leur donne. » (chef de pôle exploitation)

Les arbitrages qu'ils réalisent – et qui sont particulièrement impactant pour les personnes en charge de réaliser le travail et de le traduire sous forme de données – sont ainsi fondés sur des instruments de gestion ayant pour objet de traduire les conditions d'exécution du travail au sein d'un cadre prescrit à destination de la hiérarchie. L'activité de ces managers est par conséquent intrinsèquement dépendante des informations que choisiront de transmettre les personnes en charges d'alimenter ces dispositifs gestionnaires. Et c'est cette position de dépendance relative vis-à-vis des agents qu'il encadre qui conduit ce type de manager à être en recherche continue d'informations dans la structuration de ses échanges avec autrui.

- **Le type « Fédérateur »**

S'ils évoluent dans une grande proximité avec les agents opérationnels, ces managers ne disposent en revanche que d'une faible latitude concernant leur capacité d'intervention sur le travail qu'ils réalisent. En effet, partageant le quotidien des équipes, cherchant à instaurer les prérequis à toute forme de coopération, de solidarité, et de conditions de travail favorables au sein du collectif, ils pâtissent de la petitesse des leviers à leur disposition pour y parvenir. Concrètement, ces managers doivent bien souvent composer avec le seul et unique levier dont ils disposent : la sphère relationnelle. Dépourvu d'un véritable pouvoir d'agir relatif au pilotage de l'activité, mais opérant dans une proximité permanente avec ceux qui la réalisent, ils s'appuient essentiellement sur les relations qui s'y établissent dans leur participation à la gestion de l'activité.

« Les agents se posent beaucoup d'interrogations, donc c'est à nous de leur montrer que même si au niveau technique on n'est peut-être pas les experts qu'il y avait avant, enfin des gens très expérimentés, au moins sur la partie, les aspects organisationnels et le relationnel, là on est bon et on arrive à les aider. »
(animateur exploitation)

La capacité à jouer sur les relations de travail et l'animation du collectif est généralement la dernière source de pouvoir d'agir sur l'activité opérationnelle de ce type de manager, qui fondent ainsi leur fonction d'encadrant sur leur faculté à créer et entretenir un lien avec les agents, basant leur utilité et leur légitimité sur la résolution de petites difficultés du travail (et parfois en dehors) en périphérie des problématiques purement techniques. Opérant au plus près du travail réel, ce qui les distingue des prérogatives du « contremaître » traditionnel, c'est le peu de connaissances et de légitimité techniques dont ils disposent auprès des agents, qui les considèrent moins comme des soutiens en matière d'expertise que comme des « *managers de ressources* » résolvant leurs problématiques périphériques afin qu'ils puissent eux-mêmes se concentrer sur la technique, réduisant mécaniquement leur capacité d'intervention sur le travail réel, et consacrant de fait l'éloignement de leur fonction managériale d'avec l'univers de la technique et du métier.

« la priorité que nous on s'est fixé, c'est gagné la confiance de l'équipe, leur montrer qu'on est présent, qu'on peut répondre [...] J'aimerais bien leur apporter un peu de plus-value technique mais c'est très dur, donc moi, mon seul moyen, c'est de les aider à contacter les bonnes personnes, leur résoudre leurs petits problèmes du quotidien, pour que finalement eux puissent se concentrer sur la technique. [...] Je sais pas si quand je partirais je serais considéré comme techniquement sachant sur les réseaux. [...] C'est vrai que nous on ne connaît peut être pas forcément le réseau de X comme notre poche, loin de là, pareil niveau matériel, on n'a pas tout vu. Manager, finalement ce qu'on lui demande c'est pas de faire le métier des équipes qu'il encadre, par contre les agents pensent que c'est beaucoup ça en fait. C'est « faut que tu m'aides quand j'ai un problème technique », et comme moi j'ai pas les compétences pour, j'essaie de me rattraper sur le reste. Les agents estiment que c'est vraiment important la technique parce que c'est ce qui va les embêter le plus

finalement. Les soucis d'organisation ça va les énerver, ça va les retarder, mais ça les bloquera rarement en fait. Clairement ils s'en fichent, c'est pas leur problème [rires] » (animateur exploitation)

Ces encadrants assument ainsi une responsabilité d'assemblage, en faisant en sorte que le travail réel épouse le cadre établi par la prescription, notamment par la réalisation d'une activité de traduction à double sens : le premier étant basé sur la transmission de la prescription visant à obtenir la compréhension, l'adhésion et le respect des consignes dans la réalisation d'un travail qui fera ensuite l'objet d'une évaluation ; et le second sur l'alimentation de dispositifs gestionnaires – constituant une part importante de leur temps de travail – qui seront exploités par la suite par leurs propres managers pour le pilotage de l'activité. Endossant la responsabilité du travail de ses équipes (tant au niveau de la performance que des conditions de réalisation) sans toutefois disposer de pouvoir sur elles, notamment faute de légitimité technique, ils évoluent de fait au sein d'une position particulièrement complexe et inconfortable, marquée par une dépendance absolue concernant l'engagement des agents dans la réalisation de l'activité, conduisant régulièrement à une inversion du pouvoir dans la relation qui existe entre ces acteurs.

Si ces trois « profils » d'encadrement se distinguent par la proportion du temps qu'ils passent avec leurs équipes et de la capacité dont ils font montre pour intervenir sur le travail de celles-ci, ces différents managers se rejoignent par le fait d'évoluer dans un contexte organisationnel contraignant, venant conditionner leur positionnement au quotidien. Les attitudes que nous avons pu observer peuvent ainsi être distinguées de la façon suivante :

- **La protestation** : alors même qu'elle est supposée faire preuve de loyauté vis-à-vis de l'organisation, la personne entre en « résistance », sortant de son devoir de réserve pour réguler le travail opérationnel de son équipe, même s'il faut s'opposer aux différentes parties prenantes. Cette attitude se traduit par une remise en cause de certaines évolutions du métier, par une absence de réponse à l'ensemble des injonctions qui sont faites, par une mise en avant des règles de métier afin de rester en accord avec la représentation du travail bien fait, quitte à se voir pénaliser dans l'évaluation de son travail et à s'exposer à des risques d'épuisement.
- **La résignation** : bien souvent après des tentatives de résistance, la personne décide de s'en tenir au travail prescrit et aux dispositifs de gestion, dans le but de se préserver. Il s'agit d'une forme de retrait du travail réel où, lorsque l'investissement s'affaiblit, on constate une accentuation de la démotivation, des prises de congés, des arrêts de travail, du repli sur la vie familiale, d'implication dans un projet annexe au travail... Face à un

travail perçu comme de moins en moins satisfaisant, ces managers souffrent car ils estiment ne pas faire un bon travail.

- **La complicité** : la personne occule les insatisfactions du travail réel et opte pour le surinvestissement et l'adhésion aux injonctions de l'organisation, même lorsqu'elles sont contradictoires, en « prenant sur elle » s'il le faut. Elle se réfugie dans la douceur du travail du bureau, des échanges par mails et des réunions transverses, et promeut la satisfaction aux exigences de la hiérarchie, quitte à contourner les règles pour y parvenir. Cette position est néanmoins potentiellement génératrice de troubles psychosociaux.
- **La désertion** : à défaut d'obtenir suffisamment de sources de reconnaissance dans sa situation de travail actuelle, la personne renonce à sa fonction, ses responsabilités, et projette d'intégrer un autre service (voire une autre entreprise) davantage susceptible de lui apporter reconnaissance et sens au travail.

Ces différents positionnements ne sont ni figés, ni hermétiques. Les individus peuvent opter pour l'un d'entre eux, et à un moment donné, dans leur poste ou leur carrière, passer à un autre. Mais ce qui est clair, c'est que la mise en œuvre par les acteurs de ces stratégies d'adaptation s'ancre dans l'absence de cohérence vis-à-vis de l'ensemble des exigences qui leur sont faites, au délitement du collectif de travail, au manque de (re)connaissance du travail réalisé et à la perte de sens qui en résulte. Si ces stratégies visent ainsi à aider la personne à aménager sa situation faute d'une satisfaction suffisante dans le travail, elles sont adoptées par défaut, toutes représentent un coût pour l'individu, le collectif et l'organisation.

Résumé des résultats de la recherche

Il y a une véritable contradiction dans nos organisations contemporaines sur le constat unanime de la dimension essentielle du rôle du manager de proximité dans l'entreprise, et le manque de connaissances qu'ont ces dernières sur leurs activités. C'est pourquoi nous avons cherché à comprendre et à analyser ce qui constitue désormais le travail de cet encadrant, quels sont les empêchements potentiels à ce rôle, et quels sont les impacts potentiels en termes de performance et de santé au travail dans l'organisation ? Une approche globale du travail du manager de proximité a nécessité de s'intéresser à la triple dimension – objective (*quel est le produit, le résultat du travail du manager ?*), collective (*avec qui et pour qui le manager travaille-t-il ?*) et subjective (*de quelle manière et à quel degré le manager s'engage-t-il dans son travail ?*) – constitutive de tout travail (Gomez, 2013), permettant ainsi de mettre en exergue les éléments l'empêchant d'assumer pleinement son rôle.

Tout d'abord, ce qui caractérise le travail des encadrants de proximité est qu'il s'agit d'une activité constante, épuisante, ne connaissant jamais de fin. Le travail du manager est soumis à un rythme implacable, qui s'accélère à mesure que l'on se rapproche hiérarchiquement du travail opérationnel, et à l'immédiateté, le traitement des questions se faisant au gré des réunions, les problèmes s'enchevêtrant et se croisant. Cette fragmentation de l'activité trouve sa source dans le grand nombre d'interactions qui compose leurs journées. En effet, la disponibilité face aux multiples sollicitations constitue l'essence même de la fonction d'encadrement, toutes les informations leur « tombant dessus » qu'ils le veuillent ou non, la majorité de leur temps de travail étant consacrée à des activités dialogiques. Toutefois, si les managers passent du temps à discuter du travail, et qu'ils le font principalement avec leur collectif rapproché la grande majorité du temps, ils s'accordent sur la préférence très nette pour les discussions opérées de façon dyadique, s'adressant à chaque personne séparément plutôt qu'à un groupe, individualisant ainsi les rapports sociaux du quotidien.

Concernant la dimension objective du travail, la définition des objectifs chez ERDF est déterminée par ses multiples parties prenantes et sont ensuite déclinés en « cascade » tout au long de la chaîne hiérarchique. Cette situation fait peser une pression sur les managers de proximité, en charge de la production d'une performance multiple, sans que cette superposition se prête à des arbitrages de direction, conduisant à les écarteler entre des « injonctions paradoxales » multiples et récurrentes. La particularité des missions de l'entreprise, et les objectifs de sécurité qui pèsent sur elle, est à l'origine de l'établissement d'une « culture de la sécurité » ayant tendance à évoluer vers une forme de

« prescriptophrénie »¹⁰⁰ venant saturer l'espace du travail. Ce phénomène conduit les agents à voir dans la prescription une forme de « parapluie » servant davantage à protéger leur propre hiérarchie qu'à garantir leur propre sécurité. De plus, la prépondérance des chiffres au sein de l'organisation contribue à l'éloignement des représentations portées par ceux qui pilotent le travail, de ceux qui l'accomplissent. Face à un syndrome macro-organisationnel de « quantophrénie »¹⁰¹, le travail se trouvant réduit aux chiffres, certains encadrants mettent en place des stratégies de contournements consistant à travestir la réalité, des « indicateurs pastèques », conduisant alors l'organisation à s'appuyer sur un management de la performance artificiellement affranchi de la réalité.

Concernant la dimension collective du travail, les phénomènes de « quantophrénie » et de « prescriptophrénie » conduisent à ce qu'une grande part du temps de travail du manager soit consacrée à entretenir et alimenter des « machines de gestion », le plus souvent au détriment du temps passé au soutien des équipes et à la réponse au besoin du client. Dans ce cadre, la multiplication des outils informatiques pour le suivi et le pilotage, avec lesquels doivent composer les managers au quotidien, tendent à rendre leur activité « *invivable* ». Dans une même logique, on voit que les managers sont régulièrement sollicités pour participer à des réunions en tant que représentant d'un terrain qu'ils fréquentent de moins en moins. Par ailleurs, on constate qu'une fracture s'opère au sein de ligne managériale dans la mesure où leurs supérieurs hiérarchiques auraient « déserté » la scène du travail managérial. Confronté à un syndrome méso-organisationnel de « gestionnite »¹⁰², le collectif de travail se trouve isolé, les managers étant happés vers d'autres exigences que celles de l'activité, de son soutien et de son animation.

Concernant la dimension subjective du travail, il apparaît que celui que réalisent les encadrants de proximité – au carrefour d'attentes multiples, toutes aussi légitimes les unes que les autres, mais bien souvent contradictoires – leur semble rarement reconnu à sa juste valeur dans l'entreprise. Loin d'une fonction officielle, ne disposant que d'une marge de manœuvre réduite pour mener à bien leur activité, ces managers assument la réalisation d'un

¹⁰⁰ Un néologisme que l'on doit aux travaux de Vincent de Gauléjac et Fabienne Hanique (2015). La prescriptophrénie, que l'on peut traduire comme l'état d'un esprit obnubilé par les règles, trouve ses racines dans le latin : *praescribere, praescriptum, praescribo* (mettre en tête, commander, ordonner) ; et le grec : *phrên* (esprit).

¹⁰¹ Un néologisme que l'on doit au sociologue russe, Pitrim Sorokin. La quantophrénie, que l'on peut traduire comme l'état d'un esprit obnubilé par le chiffre, trouve ses racines dans le latin : *quantum, quanta, quantus* (quelle quantité, combien) ; et le grec : *phrên* (esprit).

¹⁰² Un néologisme que l'on doit aux travaux de Mathieu Detchessahar et Anouk Grévin (2009). La gestionnite, que l'on peut traduire comme un excès de pratiques gestionnaires au dépend du travail réel, trouve ses racines dans le latin : *gestio* (action manière de gérer) ; et le grec : *itis* (inflammation).

« management clandestin ». Par ailleurs, les évolutions de l'organisation ont conduit l'encadrement supérieur à ne plus reconnaître un rôle « technique » à l'encadrement de proximité, et à opter pour un positionnement toujours plus orienté vers le pilotage à distance et le contrôle de données issues de la réalisation de l'activité. Cette représentation conduit ces managers à orienter leur fonction vers une dimension plus « relationnelle », agrandissant la fracture opérée entre les managers et les agents, au détriment de leur légitimité managériale. Face à un syndrome micro-organisationnel d'« invisibilisation », le manque de (re)connaissance du travail réalisé impacte les managers dont les injonctions et prescriptions sont en incohérence avec la représentation qu'ils se font de leur rôle dans l'activité.

Se manifestant à différents niveaux de l'entreprise (macro, méso et micro-organisationnels), les empêchements du management conduisent à éloigner le manager de ses équipes, favorisant ainsi incompréhensions, conflits, dysfonctionnements, démotivation et risques professionnels. Dès lors, le travail d'organisation garanti auparavant par le manager de proximité, entre la stratégie de l'entreprise et les conditions de réalisation du travail opérationnel, est désormais compromis. Dans ce contexte, les agents opérationnels se retrouvent isolés, en position d'arbitrage, confrontés aux multiples exigences de l'activité en tension permanente, mais qu'ils doivent néanmoins tenir ensemble au quotidien afin de satisfaire au mieux aux objectifs qui leur sont fixés. Le risque est alors que la régulation autonome effectuée par ces agents se réalise non plus collectivement mais au niveau de l'individu, entre de multiples pressions qu'il n'est plus en mesure d'arbitrer.

L'éloignement de la scène du travail, la dilution des responsabilités, la saturation d'objectifs détaillés, et la réduction considérable de l'autonomie sont venus éroder les capacités du « manager de proximité » à prendre en charge les tensions du travail et l'animation de ses équipes, engendrant une diminution de l'attractivité pour l'activité d'encadrement, et un accroissement du mal-être de ceux qui occupent cette position sociale déconsidérée. Face à ces constats, et s'ancrant dans une logique d'aller-retour entre le niveau national et local, ces travaux se fondent sur la co-construction avec les acteurs de l'organisation d'une réflexion permettant la mise en lumière de ces empêchements et de moyens d'action favorisant une régulation autonome collective des salariés.

Chapitre 3 : Discussion et propositions

Dans ses premiers travaux, Mintzberg (1973) présentait ses résultats sur le travail managérial comme intemporels et universels. Et dans ses études plus récentes (Mintzberg, 1994), son point de vue demeurait inchangé. Dans ce chapitre, nous avons cherché à discuter les propositions de Mintzberg (1973) sur les caractéristiques du travail du manager en les comparant aux résultats de notre propre étude ainsi qu'à ceux du courant du « *Content Managerial Work* ». Les résultats de notre étude tendent ainsi à confirmer l'immuabilité d'un certain nombre de ses composantes et à valider les affirmations d'une évolution assez limitée du travail d'encadrement. En effet, à un niveau purement empirique, nos résultats ne soutiennent pas les affirmations selon lesquelles le rôle du manager de proximité se serait déplacé de façon radicale vers des positions de « coach », de « leader » ou d'« intrapreneur », suivant un phénomène de mode organisationnel.

Les résultats produits par notre étude conduisent toutefois à une analyse étonnante. Si l'on constate une relative continuité dans le déroulement de la journée de travail du manager, il en va différemment des pratiques d'encadrement déterminées par l'évolution des conditions du travail au sein desquelles cette activité se réalise. En effet, l'avènement du taylorisme dans les organisations, et les méthodes managériales qui ont émergé par la suite (*fayolisme, fordisme, ohnisme, total quality management, business process reengineering...*) ont toutes eu vocation à renforcer l'encadrement tout en l'objectivant davantage. Dans ce cadre, l'importance accordée aux activités d'alimentation des machines de gestion et de représentation en réunion conduit à un recentrage du travail d'encadrement vers une dimension plus « gestionnaire » d'organisation d'un travail opérationnel dont le manager est de plus en plus éloigné.

La nature du travail managérial se traduit donc par une véritable continuité, et pourtant celui-ci se réalise désormais dans des conditions différentes qui tendent à faire évoluer son rapport à l'activité opérationnelle. Alors qu'en matière de répartition temporelle, l'encadrant de proximité continue à voir ses journées marquées par une forte fragmentation et par une succession d'échanges dyadiques tournés essentiellement vers ses subordonnés, il apparaît que l'objet des échanges qu'il réalise au quotidien a changé. La « gestionnarisation » des organisations conduit ainsi les managers à s'exprimer dans des termes de plus en plus étrangers au répertoire des agents et inversement. Autrement dit, le manager parle toujours autant avec ses équipes, mais les sujets de préoccupation de ces différents acteurs ne sont plus les mêmes.

Dans ce contexte, le rôle de « *regulator* » que Mintzberg (1973) définissait comme la mission principale de l'encadrant de proximité en constitue toujours le fondement. Il s'agit d'un rôle s'articulant à la fois au niveau du travail (avec ses règles, ses pratiques, ses gestes, ses exigences) ; du collectif de l'équipe (là aussi avec ses règles, ses normes situées, ses structures de pouvoir) ; et de l'ensemble de l'organisation (avec ses valeurs, sa culture, son histoire, son fonctionnement, son dialogue social...). Toutefois, si ce rôle demeure aujourd'hui, on constate qu'il s'exerce dans des conditions dégradées où la capacité du manager de proximité à l'assumer est de plus en plus « empêchée ». Les encadrants doivent ainsi entrer dans une forme de résistance vis-à-vis de l'organisation – de manière un peu clandestine ou sans avoir nécessairement tous les moyens et les ressources pour le faire – afin de maintenir le lien de plus en plus ténu qui existe entre leur activité et celle des agents. Le travail d'encadrement se distingue ainsi par sa permanence mais s'exerce de plus en plus au prix d'une énergie considérable, et parfois au détriment de leur santé.

1. Le travail d'encadrement et son environnement : entre immuabilité et mutabilité

L'analyse des observations structurées nous amène à penser que le travail d'encadrement de proximité, tel qu'il se pratique aujourd'hui, ne s'éloigne pas de manière significative de celui qui était analysé dans les études antérieures sur les contremaîtres (Guest, 1956 ; Jasinski, 1956 ; Ponder, 1957 ; Wardinius, 1958) qui mettaient en évidence le caractère prégnant de la fragmentation de son activité, en insistant sur sa dimension multiforme, sur le manque de temps d'inactivité, les interruptions constantes, la diversité des problèmes, la variété dans les contacts, et la nécessité de faire face à plusieurs problèmes simultanément : « *ces agents de maîtrise avaient, évidemment, peu de temps pour souffler. Ils avaient à résoudre « en rafale » de nombreux problèmes pressants. Il leur fallait accepter d'être fréquemment interrompus, de garder simultanément à l'esprit de nombreux problèmes, et de redéfinir sans cesse les priorités d'action. [...] il est intéressant de remarquer que les caractéristiques du travail de l'agent de maîtrise – interruption, variété, discontinuité – sont diamétralement opposées à celles du travail des opérateurs : ce dernier est hautement rationalisé, répétitif, ininterrompu, et soumis au rythme continu et constant de la chaîne* » (Guest, 1956, p. 480-481).

Cette dynamique d'intensification du rythme de l'activité au plus près du travail opérationnel corrobore également les affirmations antérieures selon lesquelles « *les caractéristiques de brièveté et de fragmentation sont accentuées aux niveaux les plus bas de la hiérarchie [...] quand on descend dans la hiérarchie, le travail devient plus structuré, les rôles « en temps*

réel » plus importants, et certaines caractéristiques sont plus prononcées. [...] aux niveaux les plus bas, le travail du manager est plus orienté vers des questions spécifiques et actuelles de même qu'il est plus « centré » — focalisé sur un nombre réduit de problèmes, avec un horizon temporel plus court » (Mintzberg, 1973, p. 158-162).

De la même manière, dans l'étude de Wirdenius (1958), une grande partie du temps des contremaîtres était consacrée à un travail de bureau routinier, tandis que les activités de recrutement, de formation, d'intégration, et de sécurité au travail du personnel ne constituaient qu'une très petite partie du temps de travail. En revanche, ils passaient beaucoup de temps sur des questions d'organisation du travail à travers de brefs échanges avec leurs subordonnées. Les contremaîtres s'impliquaient peu sur des activités liées à la mise au point de nouvelles méthodes de travail et à la mise en œuvre de réductions de coûts. Au lieu de cela, la quasi-totalité de leur temps de travail était consacrée à la réponse aux problèmes immédiats et à veiller à ce que les processus de production se déroulent aussi bien que possible, compte tenu des perturbations constantes et des écarts entre les activités prescrites et la réalité.

Les caractéristiques du travail d'encadrement de proximité semblent donc avoir très peu évoluées au cours du temps : la responsabilité de base demeure le pilotage et le contrôle direct et quotidien d'une activité au périmètre bien déterminé et de ceux qui l'effectuent. Pour ce faire, le manager dispose d'un niveau de contrôle relativement étroit, ses contacts sont principalement internes et verticaux, et son implication à la prise de décision et à la responsabilité est principalement confinée à des routines opérationnelles. Loin d'un changement radical de substitution d'un rôle attendu par un autre, la fonction d'encadrement de proximité semble ainsi avoir conservé un noyau central fondé sur la supervision axée sur la performance, auquel sont venus se greffer, au fil des décennies, des responsabilités et des obligations supplémentaires de proportions et d'importances variables (qualité, sécurité, flexibilité, réactivité, innovation...) confiées par la gouvernance des entreprises. Par conséquent, à un niveau purement empirique, les résultats de notre étude ne soutiennent pas les affirmations selon lesquelles le rôle du manager de proximité se serait déplacé de façon décisive et considérable de la « supervision » au « coaching » d'équipe. En effet, nos résultats tendent à confirmer les affirmations plus prudentes d'une évolution assez limitée plutôt que d'une transformation radicale.

La plupart des recherches du courant du « *Content Managerial Work* » analysent le travail des encadrants en se basant sur des méthodes essentiellement descriptives telles que l'observation, le journal, les séquences d'épisode... Les résultats de ces travaux montrent que le travail

d'encadrement est bref, varié, fragmenté, décousu... et qu'il est principalement composé de moments de communication ascendants et descendants. Autour des fonctions de planification, d'organisation, de contrôle, de coordination... virevoltent ainsi une multitude d'activités. Nous avons ainsi cherché à discuter les propositions de Mintzberg (1973, p. 51-53) sur les caractéristiques du travail du manager en les comparant aux résultats de notre propre étude ainsi qu'à ceux du courant du « *Content Managerial Work* »¹⁰³ :

Proposition 1 : « *Parce que son travail est par nature peu structuré, le manager se sent obligé d'en fournir une grande quantité à un rythme soutenu. Il dispose de peu de temps libre et les pauses sont rares.* »

Dans notre étude, nombre d'encadrants de proximité expriment que leur santé mentale au travail (et en dehors) peut se trouver affectée par une grande quantité de tâches à réaliser dans un cadre horaire prescrit et associée à de nombreuses contraintes (financières, relationnelles, règlementaires...). Ce faisant, « *si l'encadrant souffre, ce n'est pas forcément d'une quantité de travail excessive (quoique cela existe), c'est plutôt d'une quantité de travail excessive et incertaine quant à ses rythmes et son contenu.* » (Abord de Chatillon et Desmarais, 2008, p. 69). Toutefois, nous n'avons trouvé aucune preuve pour étayer la conviction que les managers de proximité travaillent le soir et le week-end (du moins pas sur une base régulière), leurs heures de travail hebdomadaires oscillaient entre 40 et 50 et ils affichaient du temps libre pour les pauses au cours de leurs journées de travail.

Proposition 2 : « *Les activités des managers sont caractérisées par la brièveté, la variété et la fragmentation.* »

Notre recherche soutient la proposition de Mintzberg affirmant que le travail du manager est caractérisé par la brièveté, la variété et la fragmentation et tend à se renforcer en ce qui concerne les managers de proximité. Il est néanmoins remarquable et quelque peu surprenant que le degré de fragmentation soit plus faible dans notre étude que dans celle de Guest (1956). Tel que le disait Mintzberg (1973, p. 188-189) : « *plus le niveau hiérarchique est bas, plus les caractéristiques de brièveté et de fragmentation sont prononcées et plus l'accent est mis sur les questions actuelles et spécifiques.* »

Proposition 3 : « *Le manager paraît préférer la brièveté et l'interruption dans son travail. Il en vient à être conditionné par sa charge de travail et à développer une attitude qui consiste à toujours apprécier le coût d'opportunité de son propre temps : il vit en pensant*

¹⁰³ On trouvera en annexe une analyse détaillée comparant nos résultats avec ceux des travaux issus du courant du « *Content Managerial Work* ».

sans cesse à ce qu'il pourrait et à ce qu'il devrait faire d'autre. La superficialité est un risque majeur pour le manager. »

L'activité des managers de proximité observés était moins prescrite que fondée sur une forme d'auto-prescription. Aux premiers niveaux d'encadrement, l'horizon temporel dans la prise de décision apparaît plus réduit, opéré en séquences uniques de durées plus courtes, et tend à s'élargir corrélativement à la strate managériale occupée. Cette catégorie de manager ne dispose que d'une faible visibilité à moyen ou long terme et réagit davantage en temps réel. Les managers de proximité se caractérisent donc par « *une préoccupation plus prononcée pour les questions liées aux opérations internes* » attendu que ce « *manager doit être prêt dans plus d'une circonstance à occuper « au pied levé » un poste de travail : quand un salarié est absent, quand l'entreprise fonctionne à pleine capacité et qu'il faut une personne en plus. etc* » (Mintzberg, 1973, p. 154-155).

Proposition 4 : « Le manager est attiré vers les éléments les plus actifs de son travail : ce qui est courant, actuel, spécifique, bien défini, non routinier. La pression du travail ne l'encourage pas à devenir un planificateur, mais plutôt un adaptateur spécialiste du traitement de l'information qui travaille dans un environnement de style stimulus-réponse et qui préfère l'action. »

Les managers de proximité prennent une part plus active dans les activités opérationnelles de leur organisation que ne le font les managers d'autres strates organisationnelles. Cherchant à parer au plus pressé, ils sont souvent animés par une logique de l'urgence. Toutefois, contrairement aux dirigeants d'entreprises (petites ou grandes) qui tendent à fuir les tâches comptables ou gestionnaires – en les déléguant à du personnel qui sera en charge de ces dossiers – au profit d'activités de développement commercial, de management stratégique et de production, les managers de proximité de l'entreprise étudiée déplorent la multiplication des dispositifs de gestion avec lesquels ils sont obligés de composer dans leur activité. Ce phénomène tend à leur donner le sentiment d'être bloqué à leur bureau, à réaliser des tâches « gestionnaires » peu attirantes pour un grand nombre d'entre eux mais qu'ils ne peuvent déléguer.

Proposition 5 : « Le manager préfère clairement les moyens oraux de communication et passe le plus clair de son temps en contact verbal. »

Quelle que soit la strate managériale occupée, le secteur ou la taille de l'organisation étudiée, ou l'époque dans laquelle s'inscrit la recherche, tous les travaux menés dans le courant du

CMW affichent un temps consacré au contact verbal situé entre 40% et 90% du temps de travail total. Notre étude confirme cette tendance car nos managers intermédiaires et de proximité consacraient respectivement 65% et 57% de leur journée à des activités dialogiques. Sur un plan général, notre étude renforce donc cette proposition, mais il convient de noter que la quantité de temps passée sur le travail de bureau augmente dans la fonction de management de proximité.

Proposition 6 : *« Le courrier est traité rapidement mais il doit aussi l'être régulièrement. Le manager est à la source de beaucoup moins de courrier qu'il n'en reçoit, et la plus grande partie de ce qu'il envoie est constituée de réponses au courrier qu'il a reçu. »*

Le traitement des e-mails occupe une place plus importante dans le temps de travail des managers intermédiaires, que dans celui des managers de proximité. Toutefois, la grande majorité des managers rencontrés, quelle que soit la strate hiérarchique, s'estime submergée par une surinformation croissante, nécessitant la réalisation d'un tri quotidien et chronophage lié à la redondance et au déficit de hiérarchisation de l'information, ainsi qu'aux très nombreuses réclamations de leur réseau. Les managers sont ainsi tenus d'assurer un rôle de « filtre » vis-à-vis de leurs subordonnés.

Proposition 7 : *« Les moyens de communication informels (téléphone et réunion non programmée) sont généralement utilisés par le manager pour des contacts brefs avec des personnes qu'il connaît bien, et lorsque l'information ou les demandes doivent être transmises rapidement. »*

Quelle que soit la strate managériale occupée, le secteur ou la taille de l'organisation étudiée, ou l'époque dans laquelle s'inscrit la recherche, la plupart des études du courant du CMW – la nôtre y compris – s'accordent sur la préférence très nette des managers pour les discussions informelles opérées de façon dyadique, un interlocuteur à la fois. Notre étude soutient les propos de Mintzberg (1973, p. 188-189) où : *« plus le niveau hiérarchique est bas, plus le travail est informel »* et échappe ainsi à une forme de cadrage.

Proposition 8 : *« Le manager consacre un temps de travail plus important aux réunions programmées qu'à chacun des autres moyens de communication. »*

Nous avons trouvé un soutien relatif à cette proposition dans la mesure où nous avons observé que les réunions programmées se produisaient plus rarement pour les managers de proximité que pour les managers de niveaux hiérarchiques supérieurs, et que la communication informelle était plus fréquente dans leur travail. Tel que le disait Mintzberg (1973, p. 188) :

« plus l'organisation dans son ensemble est grande plus le cadre dirigeant passe de temps en communication formelle (mémos, réunions programmées), moins ses activités sont brèves et fragmentées plus il a de contacts externes, plus son réseau de communication formelle est développé. »

Proposition 9 : *« Le manager consacre une faible partie de son temps à visiter son usine, même si cette activité lui permet d'observer les activités de l'organisation de manière informelle. »*

Notre recherche soutient cette proposition compte tenu que la quantité de temps passé en visite par les managers de proximité dans notre étude est relativement faible, bien qu'il soit légèrement supérieur à celui des études sur les managers de niveaux supérieurs. Au regard des études sur les dirigeants et propriétaires de PME, on peut tirer la conclusion que les visites sont plus couramment utilisées par les managers dans les petites entreprises que par leurs pairs dans les grandes organisations.

Proposition 10 : *« Le manager est situé entre son organisation et un réseau de contacts extérieurs [c'est un « boundary spanners »], qu'il relie de multiples façons. »*

Cette proposition est invalidée tant les contacts externes avec les clients, les fournisseurs, et les prestataires représentent une part minime du temps de contact des managers étudiés (notamment intermédiaires). Il y a une différence entre les personnes avec lesquelles interagissent les managers de proximité et celles avec lesquelles interagissent les dirigeants. Alors que les dirigeants interagissent principalement avec des clients, des fournisseurs et des associés, les managers de proximité dans les grandes organisations interagissent principalement avec leur collectif rapproché (équipe, subordonnés, pairs, supérieurs hiérarchiques) et quelques acteurs internes à l'organisation mais externe à l'unité de travail (dans ce cas, nos managers de proximité affichent une proportion plus faible que celle des études antérieures sur leurs homologues contremaîtres). Tel que le disait Mintzberg (1973, p. 189) : *« plus l'organisation dans son ensemble est grande plus le cadre dirigeant [...] est impliqué dans des activités extérieures à l'entreprise (cérémonies, participation aux travaux d'autres conseils d'administration), moins il passe de temps à remplacer des subordonnés. »*

Proposition 11 : *« Les subordonnés prennent en général entre un tiers et la moitié du temps que le manager consacre aux contacts. »*

Quelle que soit la strate managériale occupée, le secteur ou la taille de l'organisation étudiée, ou l'époque dans laquelle s'inscrit la recherche, tous les travaux menés dans le courant du

CMW donnent une image assez cohérente de l'interaction avec les employés subalternes. Notre recherche soutient la proposition de Mintzberg dans la mesure où les subordonnés consommaient entre 40 et 50% du temps de contact verbal de leur manager.

Proposition 12 : « *Le manager passe une partie relativement faible de son temps avec ses supérieurs.* »

Quelle que soit la strate managériale occupée, le secteur ou la taille de l'organisation étudiée, ou l'époque dans laquelle s'inscrit la recherche, tous les travaux menés dans le courant du CMW donnent une image assez cohérente de l'interaction avec les supérieurs hiérarchiques. Notre recherche soutient la proposition de Mintzberg car nos managers consacraient environ 15% de leur temps de contact verbal à leur supérieur hiérarchique direct.

Malgré certaines réserves, sur les 13 propositions de Mintzberg, une majorité d'entre elles sont validées dans notre étude. Dans l'ensemble, l'image du travail des managers telle que présentée par Mintzberg est conforme avec celle esquissée dans notre étude, même si la situation d'un manager de proximité d'une grande organisation diffère de façon significative de celles d'autres « types » de manager, tant en termes de niveau hiérarchique que de taille d'organisation. Par conséquent, notre étude apporte une validation supplémentaire à certaines des propositions de Mintzberg, mais montre aussi que d'autres sont moins valables que l'on pourrait le supposer. Si ses conclusions ont été largement reconnues et ont eu un impact considérable sur la compréhension de la nature du travail managérial, il faut souligner que le modèle de Mintzberg ne constitue toutefois pas un guide entièrement fiable pour expliquer ce que font les managers de proximité.



Si le travail du manager de proximité présente une certaine continuité en comparaison des études antérieures, nos résultats viennent également confirmer l'existence de nombreuses similarités avec les positions de dirigeants ou propriétaires de PME, le premier serait « *des superviseurs qui sont devenus chefs d'entreprise* » et les seconds « *des chefs d'entreprise qui sont obligés de superviser* » (Hales, 2005, p. 496). En effet, à l'instar des managers de proximité, les dirigeants ou propriétaires de PME « *doivent faire en sorte que le travail se fasse en l'absence de groupes fonctionnels et de systèmes de contrôle formels* » (Mintzberg, 1973, p. 166). Leurs activités sont davantage marquées par la brièveté, la fragmentation, le grand nombre d'échanges informels et imprévus réalisés principalement de façon dyadiques, bien que l'on puisse constater quelques variations significatives (liées au temps de discussion

consacré à la prise de décision, ainsi qu'aux subordonnés, clients, fournisseurs et associés externes à l'organisation, qui, pour ces managers, était bien plus élevé). En effet, cette catégorie de manager est caractérisée par « *une préoccupation plus prononcée pour les questions liées aux opérations internes* » attendu que ce « *manager doit être prêt dans plus d'une circonstance à occuper « au pied levé » un poste de travail : quand un salarié est absent, quand l'entreprise fonctionne à pleine capacité et qu'il faut une personne en plus. etc.* » (Mintzberg, 1973, p. 154-155). La distinction qui s'opère néanmoins entre cette catégorie de dirigeants et nos managers de proximité réside également dans le fait que « *les propriétaires ou dirigeants de petites entreprises sont tenus de superviser leurs employés car l'entreprise est trop petite pour permettre une couche supplémentaire de management [tandis que] dans la plupart des organisations, la responsabilité de la gestion des affaires et des ressources humaines demeurent aux mains des managers intermédiaires et/ou des spécialistes des RH* » (Hales, 2005, p. 496). Contrairement aux dirigeants et propriétaires de PME, le manager de proximité œuvre ainsi dans « *un système original dans lequel l'un a le pouvoir sans la responsabilité et l'autre la responsabilité sans le pouvoir* » (Dupuy, 2011, p. 132).



Au regard de la décomposition du travail en 10 rôles managériaux réalisée par Mintzberg (1973), les résultats de notre étude nous amènent à opérer certains constats. Tout d'abord, les différents rôles de ***figure de proue*** (l'accomplissement de tâches ou d'obligations de nature cérémoniale), de ***porte-parole*** (la communication d'informations propres à l'organisation – plans, politiques, actions, résultats – à l'extérieur de celle-ci), d'***entrepreneur*** (la quête de l'amélioration et de l'adaptation de l'organisation à tout type de changement dans les conditions de son environnement), et de ***négociateur*** (la représentation de l'organisation lors de grandes négociations) apparaissent comme davantage investi par les niveaux hiérarchiques supérieurs. En effet, les responsabilités limitées du management de proximité en termes de prise de décision (budget, recrutement, évaluation, formation, discipline...), la focalisation sur la supervision de l'activité au jour le jour et sur ses équipes, et le caractère informel (voir « clandestin ») et non protocolaire de son activité, font de ces différents rôles une composante relativement absente de cette fonction.

Les rôles d'***agent de liaison*** (le maintien d'un réseau auto-développé de contacts et d'informateurs externes), d'***observateur actif*** (l'examen constant de l'environnement à la recherche d'information afin d'approfondir la compréhension de l'organisation et de

l'environnement) et de **diffuseur** (la répartition et la diffusion des informations reçues depuis l'extérieur ou d'autres subordonnés aux membres de l'organisation), tendent à être assumés par les managers intermédiaires et de proximité avec quelques particularités. Ils ont bel et bien un réseau de contacts externes (basé davantage sur des échanges asynchrones pour l'encadrant intermédiaire et des interactions indirectes pour le manager de proximité) bien que l'on constate un recentrage de leurs échanges sur leur collectif rapproché. Si les managers de proximité apparaissent comme le centre nerveux de l'organisation c'est moins du fait d'une recherche active de l'information, que d'une réception ininterrompue d'informations souhaitées ou non (ce constat ne s'applique toutefois pas au management intermédiaire).

L'analyse des sujets de la discussion nous permet également de confirmer des rôles de « *Problem Solver* », « *Nerve Center* », et de « *Shock Absorber* ». Il apparaît clairement que le manager de proximité est un acteur majeur de la régulation organisationnelle. Ce rôle de **régulateur** (la mise en œuvre de mesures correctives lorsque l'organisation fait face à d'importantes perturbations qui s'opèrent en dehors du contrôle du manager) est une activité qui est souvent faite, parfois contre l'organisation, de manière un peu clandestine ou sans avoir nécessairement tous les moyens et les ressources pour le faire. Il assume également le rôle de **répartiteur de ressources** (l'allocation des ressources organisationnelles de toutes sortes, des effets de la décision ou de l'approbation de toutes les décisions organisationnelles importantes) à travers des activités davantage centrées sur la planification du travail. Concernant ces activités relevant de l'orientation et du pilotage, le pouvoir décisionnel du manager de proximité apparaît toutefois comme assez limité et nécessiterait plus de cohérence en redonnant des marges de manœuvre à cette population afin que cette dimension de pilotage ne soit pas artificielle du fait de l'unique volonté de contrôle qui l'anime.

Enfin, concernant le rôle de **leader** (la motivation et l'inspiration des subordonnés, la responsabilité des effectifs et de la formation, dans les faits, toutes activités managériales incluant des subordonnées), la position d'encadrant de proximité se fonde davantage sur une forme traditionnelle de supervision et de contrôle direct et au jour le jour d'une zone de travail et de ceux qui l'effectuent, plutôt qu'une forme plus « moderne » de « leadership ». Le manager de proximité rejoint ainsi le rôle de « **regulator** » de Mintzberg où « *le travail du manager en temps réel possède à l'extrême toutes les caractéristiques du travail du manager : il est très fragmenté, les contacts sont très nombreux et très brefs, peu de temps est consacré au courrier et aux rapports. Ce manager paraît toujours surchargé de travail, il est partout à*

la fois, prêt à remplacer « n'importe quel salarié », prêt à faire tout travail qui s'avère nécessaire » (1973, p. 185).



Dans ses premiers travaux, Mintzberg présentait ses résultats comme un phénomène intemporel – « *en substance, les manager travaillent aujourd'hui comme ils l'ont toujours fait* » (1973, p 161.) – et universel – « *le travail est remarquablement semblable d'un cadre à un autre* » (1973, p. 18). Et dans ses études plus récentes (Mintzberg, 1994), son point de vue demeurait inchangé, affichant toujours un scepticisme à l'égard des partisans du leadership transformationnel et de la post-bureaucratie. Il n'abordait toutefois pas des questions telles que les nouvelles technologies, la flexibilité, la mondialisation et les pressions concurrentielles croissantes et ses impacts sur le travail du manager. Or, il est indéniable que les organisations sont confrontées de nos jours à de profonds bouleversements vis-à-vis de leur environnement (financiarisation de l'économie, mondialisation des marchés, exigence accrue des clients, ouverture à la concurrence de secteur protégés auparavant, rapidité d'évolution de marchés favorisée par les technologies de l'information et de la communication, évolutions sociétales...), et s'il y a bien une fonction qui doit apprendre à s'adapter à l'évolution et aux contraintes de son environnement, c'est celle de manager de proximité. En effet, ces évolutions organisationnelles et sociales s'accompagnent de nombreuses contraintes et difficultés qui sont venues bouleverser leurs conditions de travail.

Les résultats produits par notre étude conduisent ainsi à un constat étonnant, la nature du travail managérial se traduit bien par une véritable continuité – tendant à confirmer son caractère intemporel défendu par Mintzberg –, et pourtant, on constate que celui se réalise désormais dans des conditions différentes qui tendent à faire évoluer son rapport à l'activité opérationnelle. Alors qu'en matière de répartition temporelle de son activité, l'encadrant de proximité continue à voir ses journées marquées par une forte fragmentation et par une succession d'échanges dyadiques tournés essentiellement vers ses subordonnés, il apparaît que l'objet des échanges qu'il réalise au quotidien a changé. En effet, bien qu'un vocabulaire, ou plutôt un « jargon », commun continue d'être partagé entre ces acteurs (en matière d'abréviations, de matériels, d'outils, d'installations, de procédures de travail...), le partage d'un langage, d'une logique commune de discussion et d'un genre professionnel lié au nécessaire débat sur les critères de qualité du travail, semble de son côté plus difficile à se faire. La « gestionnarisation » du travail d'encadrement conduit ainsi à ce que sa nature

demeure inchangée dans la structuration de ses journées mais que le rapport au « métier » opérationnel soit désormais bien plus distancié, conduisant ainsi les managers à s'exprimer dans des termes de plus en plus étrangers au répertoire des agents et inversement. Autrement dit, le manager parle toujours autant avec ses équipes, mais on ne parle plus vraiment la même langue et les sujets de préoccupation ne sont plus les mêmes.



Lorsque Mintzberg définissait le rôle de « *regulator* » du manager en 1973 comme « *prêt à remplacer « n'importe quel salarié* » », il semblait aller de soi dans cette définition que l'encadrant était en capacité de remplacer son subordonné. Tel que l'expliquait Touraine (1955) : « *si le travail est difficile, ou si l'ouvrier est jeune, nouvellement embauché, inexpérimenté, l'agent de maîtrise exécute lui-même les premières pièces ou règle la machine et donne à l'ouvrier des consignes de travail.* » De la même manière, les travaux de Guest et al. (1956) montraient que 8,1% du temps du contremaître était consacré à réaliser lui-même des opérations manuelles afin d'aider ses opérateurs : « *the foreman, while waiting for additional temporary help, took care of the emergency by performing work himself periodically.* » (p. 85). L'encadrant de proximité était ainsi en mesure d'œuvrer au quotidien avec ses subordonnés, de « mettre les mains dans le cambouis », et d'en organiser l'activité. Autrement dit, il semblait évident lorsque Mintzberg définissait ce rôle de « *regulator* » que l'encadrant de proximité connaissait le « métier », qu'il disposait des savoirs et des compétences nécessaires à la réalisation de l'activité. Or, on constate dans notre recherche que cette évidence passée est loin d'en être une aujourd'hui. En effet, dans la typologie présentée précédemment, on voit que sur les 3 profils d'encadrant de proximité de l'entreprise, il n'en reste qu'un (plutôt en disparition) qui soit en mesure de mettre « la main à la pâte » pour pallier les aléas de l'activité.

Si encadrer c'est travailler, selon Gomez (2013, p. 172-173), l'expérience du travail articule trois dimensions – objective, collective et subjective – auxquelles n'échappe pas celui du manager de proximité. Or « *il existe un débat récurrent autour de la fonction de manager : s'agit-il d'un métier à part entière ou bien s'agit-il d'une fonction particulière qui, au sein d'un métier donné (électricien, chimiste, conseiller clientèle...) consiste à encadrer les autres ? Dans la première hypothèse, celle d'un métier à part entière, la fonction de manager revêtirait une dimension quasi-universelle : elle renverrait à un ensemble de compétences et d'attentes identiques quelle que soit l'activité encadrée. À l'inverse, dans l'hypothèse où il*

s'agirait simplement d'un ensemble de missions attribuées à celui qui au sein d'une équipe encadre les autres, la définition de la position de manager varierait selon l'activité encadrée – et elle supposerait surtout que le manager soit lui-même issu du métier considéré. [...] Ce débat [...] oriente largement les choix et les orientations qui détermineront les étapes de la trajectoire des Mpro. Ainsi, selon la perspective retenue, le profil des personnes recrutées, les modalités d'accompagnement dans la prise de poste et la montée en compétences, les objectifs et les attendus ainsi que les perspectives de carrière offertes par l'organisation ne seront pas les mêmes :

- En effet, si l'on considère que le « management » est un métier, on recrutera plus volontiers à l'externe, on ne jugera pas nécessairement utile de mettre en œuvre une montée en compétences ou une découverte du métier encadré ; les objectifs et les modalités d'évaluation seront plus gestionnaires que techniques et les perspectives de carrière et de mobilité seront facilitées.*
- A l'inverse, si l'on considère que les encadrants de proximité doivent être du métier, le recrutement sur ces postes se fera par priorité en interne ou, à défaut, en imposant la nécessité d'exercer le métier [...] avant de pouvoir prétendre à un poste de responsable d'équipe. De tels encadrants sont alors supposés être expérimentés et affûtés sur le domaine technique – ce qui leur permettra de constituer un soutien réel et efficace pour leurs équipes. »¹⁰⁴*

Auparavant, les encadrants étaient essentiellement promus pour leurs compétences techniques. Mais l'évolution de l'entreprise a conduit à privilégier recrutements externes de managers sans passé de technicien, restreignant ainsi les ressources disponibles pour dénouer la complexité technique d'un problème. Dans ce contexte, *« l'une des façons de caractériser les changements dont l'encadrement est aujourd'hui l'objet, consiste à dire qu'il passe d'un rôle « technique » traditionnel, à un rôle d'animation et de management plus moderne. (...) mais il serait plus précis de dire qu'ils passent d'une espèce de technique à une autre, puisque le management est précisément aussi un ensemble de méthode et de techniques dans le domaine de la « conduite des relations humaines ». »* (Mispelblom Beyer, 2006, p. 59).

Si les choix de direction déterminent partiellement les conditions d'exercice de la fonction d'encadrant de proximité, la mise en valeur de la dimension « gestionnaire » dans les

¹⁰⁴ Bernardo, L., Gris, C. et Spire, N. 2018. « Analyse des risques professionnels des encadrants de proximité au Service Raccordement & Ingénierie de la DR Paris d'Enedis, à la suite du suicide d'un Responsable d'Équipe », Rapport d'expertise demandé par le CHSCT d'Enedis Paris-Est, Apteis, Paris, p. 16-17.

compétences de l'animateur a été soutenue au sein de l'entreprise de façon telle que la dimension « technique » s'est vue banalisée. Dès lors, l'enrôlement de « novices » en matière d'expertise métier (technique, réglementaire et relationnel client) conduit en quelque sorte à une confusion et une ambiguïté au niveau des frontières existantes entre les périmètres rattachés aux fonctions et aux rôles de chacun. Dans ce contexte, l'encadrement supérieur ne reconnaissant plus un rôle technique à cette fonction, l'encadrement de proximité risque de se positionner de façon toujours plus orienté vers le pilotage à distance et le contrôle de données issues de la réalisation de l'activité. Il apparaît pourtant comme inapproprié de négliger l'assise technique des fonctions d'encadrement dans la mesure où, à trop éloigner ces managers d'un rôle technique, on accroît le risque, de les dessaisir non seulement d'une grande part de leur autorité, de leur crédibilité et de leur légitimité, mais surtout de leurs facultés à instaurer un dialogue efficace et une compréhension mutuelle avec les équipes qu'ils encadrent.

Toutefois, l'avènement du taylorisme dans les organisations, et les méthodes managériales qui ont émergé par la suite (*fayolisme, fordisme, ohnisme, total quality management, business process reengineering...*) ont toutes eu vocation à renforcer l'encadrement tout en l'objectivant davantage, le contrôleur du travail devenant ainsi toujours plus contrôlé. L'importance accordée aux activités d'alimentation des machines de gestion et de représentation en réunion conduit ainsi à un recentrage du travail managérial vers une dimension plus « gestionnaire » d'organisation d'un travail opérationnel que le manager n'est plus toujours en mesure de réaliser lui-même. Or cette situation ne va pas sans poser de difficultés en matière de légitimité managériale – aussi bien pour les « nouveaux » encadrants formés aux « méthodes managériales », que pour les plus « anciens » qui détenaient une véritable expertise du métier –, les encadrants devant entrer dans une forme de résistance vis-à-vis de l'organisation afin de maintenir le lien de plus en plus ténu qui existe entre leur activité et celle des agents.

La constitution d'une journée de travail d'un manager ne semble pas avoir beaucoup évolué depuis les années 1950 si l'on s'en réfère aux travaux réalisés au sein du courant du « *Content Managerial Work* », et plus particulièrement à ceux de Mintzberg. Mais si l'on constate une relative continuité dans le déroulement de cette journée de travail, il en va différemment des pratiques d'encadrement déterminées par l'évolution des conditions du travail au sein desquelles cette activité se réalise. En effet, nous avons été en mesure de déterminer une caractéristique spécifique à la fonction managériale commune aux divers métiers et services dans lesquels nous avons eu l'occasion d'intervenir, à savoir un relatif éloignement du management de proximité vis-à-vis du collectif de travail. Cette mise à distance associée à la difficulté à prendre en charge pleinement la fonction d'encadrement se manifestent à différents niveaux de l'organisation (macro, meso et micro), et selon plusieurs conditions interdépendantes, susceptibles d'être cumulatives et qui concernent différentes dimensions du travail :

- une concentration sur des missions de contrôle des résultats et d'atteinte des objectifs au détriment des activités de soutien à la réalisation du travail ;
- une impossibilité à faire vivre un dialogue sur les critères de qualité du travail et sur la pertinence de la prescription et des objectifs afférents ;
- un manque de reconnaissance et une perte de crédibilité vis-à-vis des équipes, qui prive de la légitimité indispensable pour assurer l'animation du travail collectif.

2. Une organisation soumise aux lois de la « quantophrénie »

La performance est une notion qui mériterait un « s » au sens où, dans nos organisations, celle-ci se pense au pluriel. En effet, la question de la performance se pose désormais à la fois sous une forme traditionnelle (maîtrise des coûts et accroissement de la productivité) mais également sous une forme beaucoup plus complexe (critères de qualité, sécurité, flexibilité, réactivité, innovation...). Ces différentes dimensions, en tension permanente, mettent le travail face à des exigences contradictoires. Mais si le travail humain consiste, par sa nature même, à faire face à des exigences contradictoires, là où le bât blesse c'est lorsque l'on se trouve dans l'incapacité d'accroître les forces de régulation qui permettent de les réconcilier dans le travail au quotidien. Or, face à de telles contraintes, les pratiques des managers de proximité sont devenues la variable d'ajustement permettant la résolution de contradictions apparemment insolubles entre la nécessité d'offrir toujours plus et mieux pour toujours moins cher. Le management doit ainsi construire sa légitimité sur le plan de la régulation de contrôle et de la régulation autonome, au sein d'un espace de tensions, de communication et de résolution de problèmes toujours plus complexes et nombreux.

Premièrement, le constat qui s'opère est celui d'une certaine confusion entre les différentes notions qui définissent le système de régulation et conduisant à qualifier de « règle » ce qui relève d'une consigne ou d'une procédure, à associer le fait d'être dans l'incapacité de respecter une procédure à une « transgression des règles », à recourir à la sanction individuelle lorsqu'il faudrait pouvoir discuter du travail et des conditions de sa réalisation... et *in fine* à ne plus comprendre le sens que la prescription est supposée porter vis-à-vis du travail, et à ignorer la finalité de l'action collective qui constitue l'essence même du rôle d'encadrement de proximité qui doit en garantir le pilotage. Ici, ce sont moins les moyens, les compétences et les règles de contrôle qui sont insuffisants (bien au contraire), que les modalités de traduction, d'application et de légitimation de la règle face aux situations de travail réel.

Il y a une contradiction interne à la prescription qui met en exergue toute la complexité de l'activité de travail et interroge nécessairement l'essence même de la « règle » : soit il faut se conformer à la règle, ce qui suppose que celle-ci soit pertinente (vis-à-vis de la situation) et cohérente (vis-à-vis de son imbrication avec les autres règles), et à défaut il ne s'agit pas d'une règle ; soit la règle ne permet pas de tout régler et implique alors de recourir à la compétence de l'agent, à ses facultés de raisonnement *in situ*, en tant qu'interprète

incontournable de la règle, qui doit être incarnée au regard de la situation. Compte tenu de la complexité organisationnelle, les écarts et les contradictions ne constituent pas une problématique dans l'absolu mais, dans ce cas, les arrangements, les initiatives et les savoir-faire doivent être reconnus et soutenus.

« Pour moi, une règle est un cadre et un cadre appelle une exception. C'est pas une loi pour moi en fait, c'est un cadre de cohérence. Un processus pour moi c'est quelque chose qui facilite un pilotage mais à aucun moment c'est quelque chose qui a pour but d'être efficace d'un point de vue opérationnel, c'est quelque chose qui facilite un pilotage. Alors on a quelques processus, heureusement on en a certains qui présentent une certaine efficacité, à ce moment on peut dire que c'est une bonne chose. Après quand on regarde comment sont faits les processus et pourquoi des processus sont faits, les processus existent dans les grandes entreprises parce qu'il faut piloter les choses et réussir à donner une certaine confiance sur ce qui est fait. Finalement, si on disait aux gens qui majoritairement encadrent dans les entreprises et aux clients de ces entreprises : « je vous rassure, votre service on vous le propose non pas — et on va le réussir — non pas parce qu'on a un processus comme tout le monde mais juste parce que les gens vont le faire avec entrain », et bah les gens iraient voir ailleurs. Parce que y a ce rapport où il nous faut avoir de la confiance et ça sécurise un processus, ça rassure. Mais pour moi un processus n'amène rien de garantie au niveau de l'efficacité d'un service rendu. Finalement, le processus est sécurisant pour les personnes qui pilotent et pour les personnes qui sont pas connaisseurs ou à l'aise. Quand on dit : « attends, moi y a écrit que c'est comme ça donc ça doit être comme ça ». Ça facilite vachement de dire : « eh Paul, tu connais pas ce truc ? Bah tiens, prends la fiche et tu fais ce qu'est écrit ». » (chef de pôle exploitation)

Face à ces propos, il semble que *« les règles comportent une carapace dure et une chair molle. Pour que la carapace ne soit pas crevée, il faut ménager des zones d'amortissement, qui résorbent la tension du contact avec la surface. (...) c'est à ce prix qu'est maintenue l'homéostasie du système »* (Bonetti et al., 1998, in Babeau et Chanlat, 2008, p. 215). La règle doit servir l'action, elle doit être utilisée, elle doit permettre de « régler » et « gérer » des situations complexes requérant un jugement et une évaluation des paramètres en jeu, affichant des tensions potentielles entre des exigences ou des sources de prescription multiples. Selon Reynaud (1997), une règle n'est légitime que si elle est contextuelle, spécifique et locale, et dépasse donc la forme d'une norme écrite standardisée et exploitable en dehors de toute interaction.

Partant, *« élaborer ou accepter une règle, c'est chercher à établir une manière de vivre ensemble »* (Reynaud, 2003, p. 322). La règle constitue alors un soutien, un repère, un diapason, un référentiel partagé, qui doit fournir un éclairage permettant la prise de décision face à une situation problématique nécessitant un arbitrage et la mise en œuvre de l'action collective. La « règle de travail » représente le lien nécessaire entre l'action individuelle et l'intérêt collectif, autrement dit, la composante indispensable à l'existence d'une coopération entre les acteurs. Le bien-fondé de la règle de travail apparaît donc comme imprescriptible par la voie hiérarchique, puisqu'elle nécessite d'être reconnue par les praticiens dans sa cohérence

vis-à-vis du travail réel. Elle sera reconnue comme utile et légitime à condition qu'elle aide et concoure à la réalisation de l'activité (notamment en matière d'arbitrage) et qu'elle s'ancre dans une dimension collective (permettant le développement de la coopération). Si à l'inverse la règle empêche le bon déroulement du travail, elle sera considérée comme irrationnelle aux yeux du travailleur, qui sera dans l'incapacité de se l'approprier et de lui accorder une quelconque légitimité. La légitimité et la cohérence de la règle ne résident donc pas dans le fait qu'elle soit de contrôle ou autonome mais dans sa propension à soutenir le travail réel quotidien.

La « règle de l'art » renvoie à la façon dont le collectif cherche à assumer, soulever et répondre à des questionnements qui ne relèvent pas entièrement de la prescription : quelles sont les règles existantes au sein du collectif ? Comment ont-elles été mises en place ? Comment sont-elles suivies ? De quelle manière le collectif les fait-elles vivre ? C'est pourquoi les règles doivent être comprises en tant que projet d'action commun et non comme de simples prescriptions verticales car *« la règle est un principe organisateur. Elle peut prendre la forme d'une injonction ou d'une interdiction visant à déterminer strictement un comportement. Mais elle est plus souvent un guide d'action, un étalon qui permet de porter un jugement, un modèle qui oriente l'action. Elle introduit dans l'univers symbolique des significations, des partitions, des liaisons »* (Reynaud, 1997, p. 4).

La théorie de la régulation sociale dépasse ainsi la distinction entre formel – reposant sur des règles officielles répondant à une logique de coût et d'efficacité – et informel – basé sur l'activité réelle et répondant à une logique sociale, de relation et de sentiments (Roethlisberger et Dickson, 1939) –, et se rapproche davantage de la distinction ergonomique entre travail prescrit (les instructions et les attentes, les objectifs de l'organisation) et travail réel (ce qui est fait et comment le travail est construit ensemble), qui conditionne l'exercice du travail de manière efficace à la capacité des travailleurs à développer des habiletés professionnelles. Ce faisant, *« la règle est bien le fait social par excellence, mais à condition d'ajouter que l'activité de régulation est un enjeu social »* (Reynaud, 1997, p. 20) et que *« présenter la règle comme opérateur de la vie sociale, c'est souligner à la fois son arbitraire (au sens où elle est une convention et non un fait de la nature) et sa nécessaire réalité collective »* (Paradeise, 2003, p. 43).

Par conséquent, le travail est le produit d'un dialogue entre la règle et son appropriation, et c'est la combinaison entre la régulation et la règle, sous réserve d'une autonomie des collectifs et de la capacité d'agir des encadrants, qui permet à l'action collective de se

pérenniser et d'évoluer, autorisant ainsi la règle à devenir un pouvoir apaisant, donnant un sens à l'action et permettant l'échange, le lien et la communication. Dès lors, c'est à condition « *qu'elle se pratique dans un cadre collectif structuré, cohérent, que la transgression des règles, non seulement n'est pas culpabilisante du point de vue subjectif mais n'est pas dangereuse* » (Poirot-Delpech, in Girin et Grosjean, 1996, p. 39). En effet, c'est à travers l'élargissement au collectif, et son pouvoir de confirmation ou d'invalidation, que la transgression peut passer de la *mètis* individuelle à la *phronèsis* (Dejours in Girin et Grosjean, 1996, p. 114).



Deuxièmement, on constate également une relative confusion entre les notions d'objectif et d'indicateur lorsque ces derniers se voient dotés d'un effet normatif : « *donnant naissance à ce qu'on peut appeler l'indicateur objectif. C'est-à-dire à une fusion des deux sens différents du concept d'objectif : son sens substantif de but assigné à une action et son sens qualitatif d'objectivité d'un jugement porté sur le réel* » (Supiot, 2015, p. 247). La fonction d'un indicateur est au premier chef celle de fournir des renseignements sur la valeur d'une donnée ou sur son évolution. Tout indicateur n'a donc pas vocation à se traduire en objectif. L'utilité de son analyse peut se limiter à une simple lecture, une prise d'informations conduisant à une meilleure appréhension d'une situation et permettant d'orienter de façon éclairée une prise de décision (stratégique ou non). En revanche, l'évolution de son utilisation, lorsque son taux d'atteinte se voit transposé en objectif, peut conduire à une perte totale de sa maîtrise pour la personne qui s'y voit attachée. Dans ce contexte, « *les objectifs inatteignables obligent les travailleurs à simuler la perfection, mais le réel du travail peut être très différent et il faut alors dissimuler ce que l'on fait vraiment. De ce fait, les travailleurs font un travail inutile de simulation du travail idéal et un doute est jeté sur l'utilité de leur travail effectif, qui ne correspond pas aux objectifs de perfection qui leur sont fixés* » (Gollac et al., 2010, p. 160).

Un objectif est généralement défini comme « *un but, un résultat vers lequel tend l'action de quelqu'un, d'un groupe* ». Si l'on en croit la méthode SMART, couramment employée en gestion de projet (et notamment dans les formations d'ERDF), un objectif de qualité doit être « *Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini* ». Or, les managers et les agents que nous avons rencontrés ont mis en évidence l'incohérence voire l'absurdité de certains objectifs, sur lesquels ils n'ont aucune prise, les rendant de fait inatteignables. Ce dilemme conduit par conséquent à des stratégies défensives toutes aussi absurdes

(« verdissement », « trucage », « raccommodage »...) visant à se montrer plus malins que les dispositifs de gestion, les salariés, encadrant ou non, se retrouvant seuls face à des objectifs quantitatifs dont la pertinence demeure discutable sans pour autant être discutée. Mais les stratégies de contournement mises en œuvre pour parvenir à concilier des exigences contradictoires produisent des conséquences variables au niveau des agents, de leurs encadrants, ainsi que sur l'organisation dans son ensemble.

Pour les agents et les managers, le recours à de telles pratiques génère des effets particulièrement délétères. En premier lieu, elles allongent le temps consacré au *reporting* lié à la manipulation d'instruments de gestion et du jonglage entre les différents logiciels nécessaires à « l'arrangement » des données. De plus, en alimentant de façon artificielle des objectifs appréhendés comme irréalistes et désincarnés, les données remontées contribuent à accroître les attentes de la direction, conduisant de fait à l'établissement d'un cercle vicieux particulièrement inextricable : comment contester ou réinterroger la légitimité et la pertinence d'un objectif lorsque la performance affichée surpasse l'objectif fixé ? *« Ainsi se met en place un système paradoxant : plus vous êtes performant, plus les exigences augmentent, plus les conditions sont réunies pour que vous ne puissiez plus les satisfaire. La course à la réussite mène inmanquablement à l'échec »* (De Gauléjac et Hanique, 2015, p. 111).

Les encadrants évoluent ainsi dans une forme d'ambiguïté, contraints de faire abstraction d'une grande partie du travail réel de leurs équipes, ils se trouvent dans l'incapacité de prendre en considération la source de leur mal-être. Le management supérieur peut de son côté rétorquer que la situation est bonne, ou du moins qu'elle n'est pas si dégradée, puisque les objectifs sont tenus. Or, tous les agents opérationnels et leurs encadrants savent que ces chiffres ne reflètent rien de la réalité qu'ils vivent au quotidien : *« au final, les dispositifs quantitatifs incitent les travailleurs à consacrer du temps à produire des chiffres régulièrement faux et donc inutilisables (...) comment savoir ce qu'il en est de la situation concrète, compte tenu de tous ces « arrangements » avec les chiffres et la situation ? »* (Dujarier, 2015, p. 50-51).

Dans ce contexte, que peut-on dire des dispositifs de contrôle qui mesurent seulement ce pour quoi ils ont été construits, laissant invisibles d'autres dimensions pouvant être essentielles, réduisant partiellement la vision des dirigeants ? Certains sont pleinement conscients de cet engrenage particulièrement dangereux, et redoutent les conséquences à plus ou moins long terme d'une performance fixée à 100% sans disposer des ressources nécessaires pour l'atteindre, ni avoir la possibilité de s'expliquer sur la valeur de cet objectif. On constate ainsi

une véritable confusion, dans les contrats d'objectifs, entre ce qui relève des objectifs de la personne, sur lesquels elle dispose d'un certain pouvoir d'agir et peut donc être évaluée, et ce qui relève de simples indicateurs de suivi en tant qu'informations pertinentes sur l'état d'une donnée ou sur son évolution pour le pilotage d'un site.

Par ailleurs, les agents opérationnels sont évalués à partir d'indicateurs de gestion et de pilotage périphériques au travail réel, plutôt que sur la base d'indicateurs « métier ». Et comme l'analyse Aurélien Acquier : *« la logique sous-jacente au management par objectifs est simple : il est souvent plus simple de définir ce que l'on attend que la manière de l'obtenir. Ne pouvant définir « la » bonne manière de conduire l'activité, en particulier lorsque les projets ou métiers deviennent trop complexes, il est plus simple et plus responsabilisant de s'entendre sur des objectifs et de laisser aux opérationnels le soin de s'organiser pour y parvenir »*¹⁰⁵. Il faut souligner ici l'une des limites fondamentales relative au pilotage par objectifs où, avec le recours à cette forme de gouvernance, l'évaluation se substitue à la mesure et où tout ce qui s'éloigne de cette règle devient invisible, voire inexistant.

Par conséquent, un grand nombre d'activités humaines et sociales dans l'organisation, n'incluant pas la rentabilité ou la productivité comme objectif principal, ne sont pas prises en compte dans la logique gestionnaire mesurée par le biais de l'efficacité et/ou de la rentabilité financière (les savoirs tacites, les histoires partagées, la confiance entre collègues et avec la hiérarchie...) : *« le chiffre l'emporte sans peine sur les autres mobiles parce qu'il demande un effort d'attention tellement moins grand. Rien n'est si claire et si simple qu'un chiffre »* (Weil, 1962, p. 1053). Les ressources déployées afin de réaliser son travail sont difficilement « mesurables », la mesure ne représentant que le résultat du travail, jamais son processus aléatoire et complexe, ni sa dimension invisible (psychique, subjective, émotionnelle, intersubjective...). Or, entre les connaissances et les compétences relatives à chaque individu et celles qui se développent à travers le collectif, comment parvenir à les départager ? Seule la reconnaissance par les pairs autorise l'appréhension du travail effectué et les ressources déployées, car ils sont conscients des difficultés rencontrées et des stratagèmes envisageables, ils sont capables de percevoir toute l'habileté et l'ingéniosité nécessaires pour avoir eux-mêmes expérimentés l'activité, ils peuvent émettre un *« jugement de beauté »* sur le travail réalisé (Dejours, 1993).

¹⁰⁵ « Management par objectifs, financiarisation des stratégies et perte des réalités », *Le Monde*, 18 décembre 2009.

Aujourd'hui, la « *gouvernance par les nombres* » des organisations (Supiot, 2015) conduit à une instrumentalisation de la rationalité où tout ce qui ne relève pas de l'ordre de la gestion ou tout ce qui mentionne un problème sans fournir de réponse doit être jugé comme irrationnel (De Gaulejac, 2009). Dans une telle conception de la gestion, la réflexion n'apparaît comme utile que lorsqu'elle permet d'accroître les performances et les résultats de l'organisation. Dès lors, les nouvelles logiques gestionnaires sont génératrices d'effets pervers pour le travail du manager de proximité. En effet, celles-ci sont à l'origine d'un « *syndrome quantitatif aigu* » où tout doit être mesuré et chiffré par le biais de grilles de calcul sophistiquées et alambiquées. C'est ainsi que le syndrome macro-organisationnel de « *quantophrénie* » donne le sentiment illusoire d'un contrôle total mais conduit l'entreprise à s'appuyer sur un management de la performance partiellement affranchi de la réalité, tout en faisant perdre le sens et la valeur du travail pour celles et ceux qui le réalisent.

Compte tenu de l'inflation du nombre d'indicateurs à manier, parfois en déconnexion du travail réel, il conviendrait de déterminer, de façon concertée avec l'ensemble des parties prenantes, un nombre raisonnable d'indicateurs perçus comme pertinents par rapport à la nature et aux exigences du métier envisagé. Suivant cette logique, il apparaît également comme indispensable de distinguer les objectifs relatifs au cœur de métier des autres indicateurs : en intégrant les critères qualitatifs du travail pour compenser la représentation essentiellement quantitative de l'activité ; en priorisant et en classant les différents indicateurs qui ne présentent pas tous le même degré d'importance et ne relèvent pas des mêmes domaines ; en supprimant ceux sur lesquels les individus n'ont pas de prise et qui sont néanmoins employés lors des évaluations.

Au sein des métiers « techniques », il semblerait judicieux d'encourager davantage de mise en visibilité de la dimension technique du travail qui en constitue le cœur. Dans les métiers « sédentaires », l'aisance relationnelle et l'aptitude à satisfaire les demandes et résoudre les problèmes des clients pourraient constituer des dimensions du travail à valoriser. Et en ce qui concerne l'encadrement de proximité, une appréciation fondée sur les missions de soutien à apporter aux équipes, moins orientée vers le contrôle et la mesure de leurs activités gestionnaires, apparaît opportune.

3. Un collectif soumis aux affres de la « gestionnité »

L'omniprésence de la prescription et l'hégémonie des chiffres lors des réunions formelles entre les managers de proximité et leurs équipes conduisent à creuser l'écart les

séparant, et à empêcher tout dialogue de fond sur les conditions d'organisation et de réalisation du travail. Or, « *reconnaître le caractère paradoxal des attentes de l'organisation, c'est reconnaître la souffrance que celles-ci induisent. S'il est difficile de changer les modes de gestion et d'organisation, il est relativement simple de mettre des mots sur les doubles contraintes – et donc en les relâchant, d'éviter leurs multiples maux.* » (Ancelin-Bourguignon, 2015, p. 12). Mais force est de constater que les espaces de discussion permettant de s'expliquer collectivement sur les dissonances, les difficultés et les conflits inhérents à toutes situations de travail réelles sont particulièrement réduits ou inexistants. Le foisonnement et l'hétérogénéité des objectifs et du prescrit sont à l'origine d'un phénomène de dérèglement du système de régulation dans son ensemble qui empêche toute distinction et hiérarchisation de ces nombreux éléments. Et c'est également pour cette raison que le dialogue qui s'opère entre les agents et l'encadrement semble à la fois difficile mais surtout artificiel.

Mais que signifie, notamment au niveau de l'encadrement de proximité, cette difficulté à mettre des mots sur le travail ? La primauté accordée aux chiffres et à la prescription peut générer des effets contreproductifs pour l'activité elle-même, oubliant ses caractéristiques, privant les acteurs de parole, sclérosant la réflexion nécessaire à la dynamique de travail quotidienne. Attendu qu'il n'existe pas de formulation rationnelle permettant de lui attribuer une certaine consistance vis-à-vis de la politique de l'entreprise, cette dernière se reporte alors sur une représentation gestionnaire de l'activité reposant sur la rationalité du classement, de la comparaison, de la quantification et de la maximisation des ressources. S'il peut sembler de prime abord plus logique et raisonnable de se référer à ce qui présente l'aspect sécurisant de la neutralité scientifique – des mesures, des ratios, des classements, des procédures... – ces éléments ne pallient pas néanmoins le défaut de « règles de métier », mais créent au contraire une réaction venant brouiller la compréhension de ce qui se réalise, en faisant abstraction des enjeux et des déterminants de la situation de travail, générant de fait de la souffrance et des dysfonctionnements opérationnels.

La difficulté rencontrée ici est celle de l'impensé de tout ce qui constitue et permet l'émergence des ressources déployées de façon ésotérique par les praticiens pour réaliser leur activité. C'est toute la richesse du travail, composé de tensions, de contradictions, de critères hétérogènes, de dilemmes, d'interactions, qui n'est pas considérée dans la mise en œuvre de la prescription. Dans ce contexte, c'est non seulement la richesse de l'activité opérationnelle des agents, incluant sa dimension dialogique, mais également la fonction d'encadrement elle-

même qui se trouvent niées par le dérèglement du système de régulation. Un cercle vicieux tend ainsi à se former : (1) dérèglement du système de régulation ; (2) empêchement de la discussion collective sur le travail ; (3) pas de logique commune partagée ; (4) accroissement des tensions de rôle et des arbitrages isolés ; (5) prolifération des processus pour contrôler les déviations ; (6) confusion autour de la notion de qualité du travail. Le dérèglement du système de régulation rejoint ce que Reynaud qualifie d'« anomie », reprenant ainsi une vieille notion durkheimienne, qui trouve sa source aussi bien dans un défaut que dans un excès de régulation de contrôle.

Dans ce contexte, les outils de gestion permettent à leurs utilisateurs de légitimer leurs décisions et de les rendre indiscutables, au moins en partie, puisqu'ils sont supposés assurer la transparence et limiter l'arbitraire. Pourtant, ces outils peuvent également être vus comme faussement objectifs dans la mesure où ils reposent sur des présupposés et modélisent la réalité à travers des routines et des schémas mentaux. C'est pourquoi de tels mécanismes peuvent placer les managers de proximité entre le marteau de la gestion d'un contexte local spécifique et l'enclume d'un système abstrait qui ne prend pas en compte les situations particulières dans la mesure où ces outils sont basés sur une logique de standardisation (Dupuy, 2005).

Par conséquent, *« s'il n'existe pas de moyens dans l'organisation pour dire la qualité du process de management, il y a fort à parier que ces tâches orientées sur le « comment » ne disparaissent au profit d'un management exclusivement centré sur le « combien » qui favorise des perspectives court-termistes en matière de performance et s'accommode bien d'une prise de distance du management vis-à-vis du travail [...] et] d'un pilotage lointain de l'activité désormais vue à travers des indicateurs « objectifs » et qui ne sont pas discutés »* (Detchessahar, 2013, p. 67-72). Dès lors, la quête de la décentralisation et de la responsabilisation conduit à abandonner à leur sort des encadrants qui se trouvent de fait dans l'incapacité d'assumer leurs rôles et missions, tandis que, à travers la multiplication des dispositifs de contrôle supposés accroître la rapidité et la clarté des décisions, ces dernières finissent par en être empêchées. Ce phénomène d'inflation des dispositifs gestionnaires dans l'organisation génère une expansion des statistiques et des prescriptions dans l'organisation, partout présentes au sein des sites de travail. Il entraîne une « gestionnarisation » de l'organisation de l'activité à travers une régulation de contrôle omniprésente, tendant à aspirer le management de proximité vers d'autres sphères et à les concentrer sur des tâches

gestionnaires destinées à répondre à des enjeux externes, les conduisant à désertir la scène du travail local qu'ils sont de moins en moins à même de réguler.

Or, face à cette absence de management et de soutien managérial, les travailleurs apparaissent comme d'autant plus démunis qu'en parallèle les exigences du travail en termes de performance se sont largement accrues (maîtrise des coûts, de la qualité, réactivité, flexibilité, et capacité d'innovation). L'organisation étudiée présente les symptômes d'une forme de « *quantophrénie* » conduisant à un syndrome méso-organisationnel de « *gestionnite* » (Detchessahar et Grévin, 2009), affectant le collectif de travail qui se retrouve isolé lorsque les managers sont happés vers d'autres exigences que celles de l'activité, de son soutien et de son animation. En effet, les managers de proximité sont confrontés à des activités de reporting et de contrôle des interfaces supplémentaires à gérer (santé, sécurité, qualité, RH...), liée à un éloignement de l'encadrement supérieur, bien que toujours en quête d'obtention d'informations plus précises, où les scènes particulièrement visibles de l'« *activité gestionnaire* » (d'alimentation des machines de gestion et de représentation en réunion), sur lesquelles les managers sont principalement attendus et évalués, apparaissent comme bien éloignées de l'activité complexe et chronophage de régulation du travail, qui elle demeure invisible et non reconnue.

Ici, c'est le constat d'une substitution de la machine à l'outil qui se fait à travers l'automatisation où lorsque l'« *on met en place une machine en vue d'un résultat, la logique de la machine finit par primer la logique de l'action* » conduisant à se demander si « *les « gestionnaires » sont encore des producteurs de gestion, ou simplement des auxiliaires au service de machines qu'ils ont eux-mêmes mises en place ?* » (Girin, 1983, p. 2). Dès lors, le travail d'encadrement dans une telle conception change de nature : plutôt que de faire quelque chose, l'activité consiste de plus en plus à alimenter et contrôler des machines qui sont supposées réaliser l'activité d'encadrement. Dès lors, au travail vivant des encadrants se substitue le travail mort des machines de gestion. Dans ce cadre, « *ce travail au chevet des machines de gestion crée une situation paradoxale dans laquelle jamais probablement autant d'information n'a été disponible et n'a circulé dans les organisations et, dans le même temps, jamais l'on a eu moins de temps pour parler du travail... L'hypertrophie de l'information semble chasser la communication* » (Detchessahar, 2011, p. 98).

La prise en considération des besoins opérationnels dans le cadre de l'amélioration des outils de gestion est une question qui nécessite d'être débattue. Elle permettrait de faire un état des lieux des outils existants et des *reporting* à réaliser afin de supprimer les doublons éventuels.

De la même manière, le relâchement de la pression en matière d'objectifs quantitatifs permettrait d'accroître les marges de manœuvre managériales pour soutenir et accompagner les agents de façon plus qualitative : *« nos nouveaux outils informatiques pourraient donc être une chance d'arracher le travail à l'abrutissement où l'avait plongé le taylorisme. Mais ces possibilités sont ignorées dès lors qu'on pense le travailleur sur le modèle de l'ordinateur au lieu de penser l'ordinateur comme un moyen d'humaniser le travail »* (Supiot, 2015, p. 257). En effet, *« les dispositifs présentent un caractère impersonnel, impartial, rationnel et professionnel, susceptible de protéger de l'arbitraire et de l'improvisation. Dans les grandes organisations, ces dispositifs sont alors la promesse d'un management moins violent, moins discrétionnaire, moins brouillon. »* (Dujarier, 2015, p. 24).

Mais lorsque les dispositifs de finalités, de procédés et d'enrôlement encadrent l'activité, ils créent une incitation à ne « travailler que pour les chiffres », ils focalisent l'attention sur leurs propres alimentation et entretien, ils détournent du travail productif pour se recentrer sur ce qu'il sera possible d'en dire quantitativement, ils renversent les moyens en finalités et évincent le débat politique dans le travail (Dujarier, 2015).

4. Une subjectivité soumise à une « invisibilisation » continue

Les scènes d'alimentation des machines de gestion et de représentation en réunion, sur lesquelles les managers sont désormais attendus et évalués, apparaissent comme bien éloignées du travail réel que constitue l'activité complexe de régulation du travail. Face à ces constats, les managers de proximité perdent le sens de leur travail et la conception de leurs rôles face aux équipes qu'ils encadrent, c'est-à-dire *« une sorte de déliaison [...] entre les préoccupations réelles des travailleurs – une certaine idée du travail et d'eux-mêmes par exemple – et des occupations immédiates qui leur tournent le dos. [...] Le sens même de l'activité réalisée [...] se perd trop souvent quand disparaît dans le travail du sujet le rapport entre les buts auxquels il faut se plier, les résultats auxquels il faut s'astreindre et ce qui compte vraiment pour eux [c'est-à-dire] les buts qu'ils doivent atteindre dans les actions qu'ils réalisent »* (Clot, 2008, p.9).

Or, l'incapacité du manager à inscrire son activité dans une forme narrative susceptible de lui apporter une signification conduit généralement au désengagement et au désinvestissement de ce dernier dans la mesure où la perte de motivation est rarement la conséquence de la difficulté du travail, mais plutôt de la fatigue psychologique générée par l'absence de sens dans l'activité. En effet, l'encadrement apparaît dépourvu de tout pouvoir de « ré-

humanisation » du travail face aux exigences multiples qui lui parviennent et qu'il convient de satisfaire (Choquet, in Cleach et Tiffon, 2017). Si les ressorts majeurs de la santé au travail résident dans « *la cohérence qu'une personne parvient à trouver entre le rôle qu'elle exerce dans son travail et son système de valeurs. Cette cohérence serait comme un levier intervenant sur le sens même des émotions, et par la suite, sur le bien-être* » (Robert, 2007, p. 19), alors les travailleurs se construisent, sur la base de leurs valeurs et de leurs émotions, une représentation du rôle qu'ils entendent incarner au cours de leur travail, dans laquelle ils se préparent d'emblée à devoir affronter des contraintes génératrices de sentiments négatifs.

Le phénomène d'invisibilisation du travail d'encadrement que nous avons pu constater donne ainsi lieu à différentes formes de « résistance » : la dissimulation en opposition aux instruments de gestion qui tracent et contrôlent le travail afin de maintenir informelle des informations et des pratiques pour préserver certaines marges de manœuvre ; le contournement par l'appropriation des dispositifs gestionnaires de façon à contourner la régulation de contrôle du travail afin de pouvoir continuer à le réaliser, même de façon clandestine.

Les différents phénomènes évoqués contribuent ainsi à développer le sentiment de perte de sens et de reconnaissance dans le travail réalisé pour ces managers de proximité à travers l'accroissement de l'écart entre des décisions stratégiques peu explicites (aux enjeux parfois plus financiers qu'industriels) et les conditions de leur réalisation, ainsi que leurs impacts sur la performance et les conditions de travail des agents. En effet, l'organisation étudiée présente les symptômes d'une forme de « *quantophrénie* » conduisant le collectif de travail à souffrir d'une forme de « *gestionnite* » et générant un syndrome micro-organisationnel d'« *invisibilisation* » du travail réalisé par l'individu. Dès lors, le manque de (re)connaissance du travail réalisé impacte les managers dont les injonctions et prescriptions sont en incohérence avec la représentation qu'ils se font de leur rôle dans l'activité.

La notion de reconnaissance est définie de la façon suivante dans le rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail (Gollac et al., 2010) : « *dans une acception large du terme, la **reconnaissance** peut être la reconnaissance de la personne du travailleur (sa dignité et sa singularité), la reconnaissance de ses compétences, de ses efforts ou encore de ses performances. Elle peut prendre diverses formes. La reconnaissance **économique** se manifeste à travers la rémunération, le statut, les perspectives de carrière (...). La reconnaissance **symbolique** se manifeste par des éloges, des distinctions, etc. La reconnaissance **pratique** se manifeste à travers la définition des objectifs et des moyens, les*

relations de travail, la bonne utilisation des compétences, etc. ». Le problème de la reconnaissance au travail a été mis évidence depuis plusieurs années par les travaux de recherche (Alter, 2009 ; Clot, 2008 ; Dejours, 1993). Rappelant que le travail est avant tout le lieu d'un échange et d'un rapport social, ce dernier montre que la personne au travail attend une « rétribution » de sa « contribution ».

Mais celle-ci ne saurait être limitée à une dimension matérielle, à une « reconnaissance économique », car ce serait nier la dimension précisément humaine ou sociale du travail : la « reconnaissance pratique » attendue par le salarié, celle qui ne peut figurer dans aucun contrat, mais que néanmoins il attend comme un dû est donc *« fondamentalement de nature symbolique »* (Dejours, 2000, p. 221) : *« en échange de leurs efforts, des risques qu'ils prennent, de l'intelligence qu'ils mettent en œuvre, de la souffrance qu'implique la confrontation à l'organisation du travail et aux rapports sociaux de travail, les agents attendent essentiellement une reconnaissance »* (Dejours, 1993). De nombreux facteurs entrent ainsi en ligne de compte dans la dynamique de la reconnaissance : le déroulement de carrière ; la rémunération ; le respect-estime de la part de la hiérarchie et des collègues ; et la possibilité de « se reconnaître » dans ce que l'on fait.

Ici, *« la reconnaissance du métier en développement par la hiérarchie managériale jusqu'au plus haut niveau est peut-être l'un des problèmes majeurs du travail contemporain. Il y va de ce qu'on appelle parfois un « travail décent ». Ne pas substituer les tentations de la « reconnaissance faussée », individus par individus, à la reconnaissance du métier en est sans doute le premier critère »* gestionnaire. [...] *Il faut qu'ils puissent se reconnaître dans quelque chose que l'organisation elle-même reconnait et respecte dans son développement – le métier – pour éviter que la demande d'être reconnue, au demeurant explicable, ne soit délestée du réel et n'entre tout entière dans le champ de l'imaginaire. [...] pour que les salariés se sentent comptables du devenir de leur métier, [ils] doivent pouvoir trouver sur la ligne hiérarchique des interlocuteurs qui privilégient le réel du travail sur l'imaginaire gestionnaire »* (Clot, 2008, p. 268). Face au mythe rationnel dans l'organisation (Hatchuel et Molet, 1986), où les réactions sont centrées sur la modélisation théorique sous-jacente aux dispositifs gestionnaires, les acteurs doivent pouvoir donner leur vision de l'activité qu'ils réalisent.

Pour les agents opérationnels, le principal critère de qualité évoqué est la satisfaction du client à la fin de l'intervention, autrement dit la valeur du service rendu aux usagers, auquel s'ajoutent les aspirations et la motivation subjective de l'agent (un travail stimulant, le

développement d'habiletés, l'intérêt technique, la relation avec les gens, la projection dans parcours professionnel, le développement des responsabilités...).

« Mais qu'est-ce qu'on met derrière le mot performance ? Est-ce qu'on y met, comme depuis quelques années, que la productivité, ou est-ce qu'on y met la sécurité, les règles de prescrit... Est-ce que tous les critères doivent être au top, est-ce que la barre doit être au maximum sur tous les critères ? Moi, il me semble que c'est pas possible. En tout cas, dans ma vie, je me fixe quelques points, quelques critères avec quelque uns hauts et d'autres beaucoup moins... je me fixe des priorités. J'ai des priorités dans la vie et j'estime que dans mon métier ça doit être pareil. Et en termes de qualité, là je parlerais de règle de l'art. Et quand on a un travail manuel tel que le notre, avec un risque spécifique... c'est l'électricité, c'est pas n'importe quel produit quand même... moi c'est ça qui me paraît le plus important dans mon métier d'exploitant. Pour moi, performance ça veut pas forcément dire productivité et qualité par contre ça veut dire travail dans les règles de l'art. Est-ce que c'est compatible ces deux choses ? [...] Alors quand vous avez les épaules, que vous avez un peu de bouteille, vous pouvez rentrer le soir en disant à votre chef : « j'ai mis tant de temps, j'ai pas fait tel chantier parce que sur telle consignation, j'ai rien fait d'exceptionnel, j'ai juste fait dans les règles de l'art ». Ou sinon, lui dire : « c'est bon, j'ai tout fait » mais alors, et je pense qu'y en a pas beaucoup qui le font, et qui disent : « sur les étapes de la consignation, j'ai pas fais ci, j'ai pas fais ça ». On le voit tous les jours. Moi il me semble important de faire les choses dans les règles de l'art sans avoir une pression directe ou indirecte qui tourne autour de la performance. Moi ça me gêne un peu dans une agence d'exploitation que les murs soient tapissés de camemberts, de diagramme, etc... Donc, de mon point de vue, je fais un travail de qualité quand mes chantiers se déroulent de façon correcte et sans aléas, si la totalité des éléments sont réunis, une préparation consciencieuse, une organisation du travail en phase avec ce qu'on nous demande... Il faut savoir qu'on est dans une grosse société et que l'organisation c'est une usine à gaz, et on n'a pas forcément les moyens humains pour fonctionner. Comment on fait pour nier l'évidence et ne pas trouver de solution ? » (technicien réseau)

Aujourd'hui, la question du service rendu est prise entre les valeurs du « service public » héritées de l'histoire et toujours présentes, et les valeurs de l'ouverture à la concurrence du secteur, qui fixe des normes permettant d'organiser le marché. Dans ce contexte, la reconnaissance des représentations des exigences de qualité du travail des agents est fortement dépendante de celles que leur encadrement choisit de valoriser et de promouvoir.

« Et puis c'est aussi vachement important de savoir comment est-ce qu'on le communique ? Parce qu'aujourd'hui on demande aux gars qu'ils aient 80% de coupures réalisées. Quand tu discutes avec eux, comment tu veux arriver en disant « ah bah t'es à 75, c'est pas bon, faut que tu sois à 80 », tu peux pas discuter sur des choses comme ça, c'est impossible. Lui, il est en train de te dire que les coupures c'est compliqué, qu'il y a un million de cas différents, et toi t'es là « non mais ce serait bien qu'on soit à 80, parce qu'on nous demande au-dessus d'être à 80 ». Il faut savoir aller plus sur la qualité du travail, plus que sur l'objectif numérique qui nous, nous intéresse. Parce qu'aller rabrouer les oreilles d'un mec en lui expliquant que la mise en service on n'est pas bons, ou que le taux de coupure on n'est pas bons... lui, ça ne lui parle pas. Nous ça nous parle, c'est pour ça qu'on communique là-dessus parce qu'on sait que nous, ça nous évoque quelque chose... (...) Mais on est tous pareil, quand tu fais un boulot et que t'as fini ton boulot, bah moi je suis content quand j'ai fini mon boulot de prendre 5 minutes et de « contempler » mon travail en me disant « c'est bien fait ». Tu vois ce que je veux dire ? [rires des autres managers présents]. Ouais c'est un peu con, mais c'est un peu ça, te dire « là, j'ai bien fait », le niveau esthétique c'est bien fait. Tu discutes un peu avec le client, tu refais le point avec eux en leur montrant que tout a été bien fait, c'est sur ces éléments là que c'est super important et super gratifiant et... on peut pas forcément le faire tous les soirs avec les gars, mais en VPS, ou je sais pas, trouver d'autres systèmes pour arriver à

mettre en valeur ce boulot là, que l'on va trouver bien fait, c'est aussi bien d'être dans une spirale un peu plus vertueuse plutôt que d'être toujours que sur du négatif. » (animateur technique clientèle)

Il s'agit ici « *non seulement que l'homme sache ce qu'il fait – mais si possible qu'il en perçoive l'usage – qu'il perçoive la nature modifiée par lui. Que pour chacun son propre travail soit un objet de contemplation* » (Weil, 1951, p. 171), il faut donc reconnaître la qualité du travail réalisé... mais par rapport à quoi ? « *Ce que les travailleurs d'un milieu donné connaissent et voient, attendent et reconnaissent, apprécient ou redoutent. C'est comme un « mot de passe » connu seulement de ceux qui appartiennent au même horizon social et professionnel [et si] je me reconnais dans ce que je fais de moi-même dans mon travail [alors] il faut s'intéresser au métier dans l'individu, et pas seulement à l'individu dans son métier* » : l'histoire du collectif en chacun, la mémoire et le diapason professionnel dont chacun dispose afin d'agir » (Clot, 2008). Mais « *pour reconnaître, il faut d'abord connaître [or] l'essentiel du travail ne se voit pas et ne s'observe pas [car] le travail est ce que le sujet doit ajouter aux prescriptions pour pouvoir atteindre les objectifs assignés.* » (Dejours, 2003). En effet, le travail « *c'est l'univers de « ce qui se passe », entre « ce qui aurait dû se passer » selon les procédures et « ce qui devra se passer » selon la stratégie définie* » (Hubaut, 2009), faisant que « *l'activité d'un homme au travail est fondamentalement vivante, s'accordant aux variations incessantes de la scène de travail et de son contexte, dans une maîtrise simultanée du temps et de l'espace situé* » (Jouanneaux, 2011).

Le travail est contextuel par essence. Autrement dit, chaque activité et les conditions au sein desquelles elle se réalise diffèrent de la précédente et de la suivante. Si le travail correspond à une suite de situations singulières conditionnées par leur contexte, alors c'est l'adaptation des règles et des processus aux multiples contextes auxquels les acteurs sont confrontés qui représente leur valeur ajoutée, leur contribution au fonctionnement de l'organisation. Les règles, les processus, les fiches de postes, les dispositifs de gestion et les outils de *reporting* sont par définition décontextualisés afin d'être extrapolables, c'est pourquoi ils constituent une représentation incomplète et simplificatrice de l'expérience réellement vécue par ceux qui réalisent le travail. Chacune des composantes d'une situation de travail entremêle les dimensions objectives, subjectives et collectives du travail attestant de l'hétérogénéité des variables contextuelles dont les acteurs doivent tenir compte pour réaliser leurs tâches.

Pour pouvoir construire un espace de reconnaissance du travail, il faut que les personnes soient en situation de la connaître, d'une part, et soient légitimes pour le juger, d'autre part. Traditionnellement, la reconnaissance au travail se construit avec la hiérarchie et auprès des

pairs, l'un ayant un « jugement d'utilité » et l'autre un « jugement de beauté » (Dejours, 1995, p. 61-62). Toutefois, la multiplication des prescriptions, des contrôles et des mesures fonctionnelles hétérogènes réalisées pour le compte de la hiérarchie, de manière indépendante les unes des autres, conduit à « *l'éclatement de la représentation du travail et ne peut donner lieu qu'à une reconnaissance en miettes* » (Dujarier, 2006, p. 259). Tenaillés entre les multiples contraintes organisationnelles, les exigences de productivité hiérarchiques et les sollicitations des équipes, les managers de proximité assument une fonction exigeante sur le plan cognitif et émotionnel. Par conséquent, à l'instar du reste des agents, ils ont besoin de bénéficier d'un soutien social efficace qui peut notamment se traduire par des échanges collectifs réguliers entre encadrants d'une même ligne hiérarchique, impliquant de l'écoute et de l'organisation de la part de l'encadrement supérieur, afin de s'assurer d'apporter un véritable soutien aux agents encadrant sur le terrain.

Si comme Mintzberg (1973) nous convenons que le rôle fondamental du manager de proximité est celui d'un « *regulator* », force est de constater que les différents syndromes macro, meso et micro organisationnels qui touchent l'entreprise (quantophrénie, gestionnite, invisibilisation) « empêchent » les encadrants d'assumer pleinement ce rôle.

5. La régulation : le rôle central du travail d'encadrement de proximité

Les travaux du courant du « *Content Managerial Work* » aboutissent à de multiples taxinomies de rôles ou d'activités managériales (Mintzberg, 1973 ; Yukl et Van Fleet, 1991) qui souvent n'intègrent pas assez ou véritablement la façon dont le travail du manager se structure, évolue et s'intègre dans le contexte de l'organisation. Or, le travail du manager de proximité s'ancre dans la multi-dimensionnalité et la complexité d'une gestion de paradoxes inévitables (Quinn et Rohrbaugh, 1981) tant ses conditions de travail sont tributaires des difficultés inhérentes à son activité professionnelle constituée de tensions et de contradictions au sein des organisations. Des paradoxes qui trouvent leurs sources, au moins en partie, dans les écarts existants entre les « *régulations de contrôle* » et les « *régulations autonomes* ». Initialement fondé sur l'analyse du conflit et de la négociation, le concept de « *régulation sociale* » a par la suite été appliqué à l'étude de l'organisation.

S'inscrivant dans la perspective de l'individualisme méthodologique qui considère les organisations comme constituées d'individus aux rationalités et aux intérêts divergents, la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud (1979 ; 1988 ; 1997) considère l'action collective comme une activité de régulation, correspondant à la capacité à élaborer et

reconstruire en permanence des règles entre la « *régulation de contrôle* », qui renvoie à l'activité prescrite, et la « *régulation autonome* », qui renvoie à l'activité réelle et aux ajustements qui y sont opérés du fait des contraintes locales : « *les premières fixent les responsabilités en cas de faute et déterminent la sanction applicable, elles permettent d'arbitrer les différends, elles doivent inspirer les décisions des autorités responsables. Les secondes guident les procédures effectives de travail, de collaboration et de décision, elles assurent le fonctionnement quotidien de l'organisation. Les deux groupes de règles peuvent être plus ou moins éloignés l'un de l'autre (parfois jusqu'à la contradiction)* » (Reynaud, 1988, p. 5).

Rassemblant deux concepts généralement considérés comme contradictoires – le contrôle reposant sur des règles officielles répondant à une logique hiérarchique et l'autonomie basée sur l'activité réelle répondant à une logique pratique –, cette théorie cherche à comprendre la manière dont les acteurs mettent en œuvre cette régulation dans le cadre d'une action collective finalisée. Elle analyse les modalités de l'ajustement réalisé par les acteurs pour appliquer les règles prescrites par la hiérarchie, tout en intégrant les contraintes réelles de l'activité. L'organisation, irréductible à sa seule structure, constitue un ensemble d'équilibres précaires entre les multiples interdépendances partielles et locales qui nécessitent la réalisation d'un travail constant d'ajustement ou encore d'« *organizing* ».

Dans ce cadre, les décisions prises par la direction peuvent faire émerger de façon progressive des divergences profondes entre les orientations des membres susceptibles de se transformer en coalition dans la mesure où les modes d'organisation « *ne constituent rien d'autre que des solutions toujours spécifiques, que des acteurs relativement autonomes, avec leurs ressources et leurs capacités particulières, ont créées, inventées, instituées pour résoudre les problèmes posés par l'action collective et notamment, le plus fondamental de ceux-ci, celui de leur coopération en vue de l'accomplissement d'objectifs communs, malgré leurs orientations différentes* » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 15). Ces différentes orientations sont à l'origine d'une cohabitation entre des systèmes de règles très éloignée d'un contrôle simple et binaire et source d'une véritable confrontation entre les règles, rejoignant ainsi le concept de « *système d'action concret* » issu de l'analyse stratégique des organisations (Crozier et Friedberg, 1977). Partant, une fois les décisions « actées », elles deviennent des cadres opérationnels, mais sont toujours réappropriées, déformées, réinterprétées dans le « travail réel » des subordonnés qui leur opposent leurs propres cadres.

Dans cette situation, l'encadrement de proximité dispose d'un « *pouvoir dit du « marginal-sécant »*, c'est-à-dire d'un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 86). Ainsi, tandis que les dirigeants, qui disposent des pouvoirs politiques et financiers, donnent un sens global à la stratégie de l'organisation, le manager de proximité doit construire un sens dans des situations de travail locales, en y intégrant le sens global de l'organisation. A son niveau, le manager doit décrypter les décisions de la direction, pour ajuster son action en permanence et créer de la cohérence locale au sein de son équipe, même si celle-ci est éphémère et faisant que « *la régulation dans une organisation a donc deux sources concurrentes et est, à tout moment, le résultat d'un compromis* » (Reynaud, 1988, p. 5).

Le manager de proximité apparaît donc comme un acteur majeur de la régulation organisationnelle dans la mesure où, bien que son action soit conditionnée par des règles, il participe à leur évolution en intégrant les enjeux de ses subordonnés et des autres acteurs avec lesquels il interagit. Son « *rôle peut alors être défini comme un ensemble de comportements et d'attitudes d'une personne focale qui résultent des processus d'ajustements mutuels entre cette personne focale et un système de prescriptions nécessairement contradictoires et ambiguës* » (Abord de Chatillon et Desmarais, 2010, p. 77). Ainsi, « *les managers intermédiaires sont plus que des axes de liaison passifs, transmettant aveuglément des instructions des cadres dirigeants vers le bas de l'organisation* » (Rouleau and Balogun, 2008, p. 2).

La difficulté de donner du sens à la stratégie de l'organisation, et de la transmettre aux équipes, prend toute sa dimension au regard des conceptions et des visions très différentes que peuvent développer les managers de proximité sur leur propre segment de ligne managériale, du fait notamment de leurs propres contraintes et activités quotidiennes. Outre la complexité de la mission consistant à « traduire » ou à « porter » le sens, réside la difficulté de l'appréhender et de le comprendre selon une base commune, au risque de voir apparaître un certain nombre de divergences entre les orientations de chaque acteur. Ainsi, cet idéal managérial d'une relation encadrant-équipe strictement basée sur le souci collectif de la régulation conjointe de l'activité semble d'autant plus difficile à atteindre lorsque l'on tient compte des nombreuses divergences de vue entre les différentes strates managériales qui, à l'intérieur même de la « régulation de contrôle », affichent des objectifs différents et ne

disposent pas des mêmes ressources pour les atteindre. A ce propos, « *la théorie de la régulation donne peu de clés quant aux moyens permettant d'aider à faire fonctionner la régulation, vaincre les difficultés de la mise en dialogue du travail et produire une régulation conjointe efficiente* » (Detchessahar et Grévin, 2009, p. 28).

Si l'on s'intéresse précisément à l'activité réalisée par les encadrants, on ne peut que constater le caractère exceptionnel de la « *régulation conjointe* » car « *la prescription ne s'ajuste plus au travail réel parce que les managers de terrain n'ont plus de prise sur les prescriptions et que les prescripteurs sont déconnectés des réalités du terrain* » (De Gaulejac et Hanique, 2015, p. 124). En effet, le travail d'arbitrage réalisé par l'encadrement de proximité peut-il être assimilé à une « *régulation conjointe* » telle qu'elle est définie par Reynaud (1997) ? Tout l'apport conceptuel de cette théorie est qu'elle cherche à se défaire d'une croyance générale selon laquelle il serait possible d'établir des règles de façon définitive, lui préférant une représentation dynamique de la régulation, en tant que mécanisme de (re)création, de transformation et de validation de règles, en perpétuel recommencement. Ce faisant, une organisation serait donc un espace vivant d'élaboration de règles permanent et discontinu. Selon Reynaud, il y aurait une convergence envisageable entre la régulation autonome (que les agents opérationnels réalisent de leur côté) et la régulation de contrôle (qui transcrit les intentions de la hiérarchie), liée à la coexistence de multiples injonctions paradoxales, qui permettrait la préservation d'un équilibre local, et qui ferait qu'à travers la régulation autonome, les règles prescrites deviendraient opérantes.

Dans les faits, cette affirmation est loin d'être avérée tant cet équilibre résulte au bout du compte d'un management participatif utopique, au sein duquel agents et managers parviendraient à s'accorder (aussi bien explicitement qu'implicitement) sur des décisions convergentes, dès lors qu'ils disposeraient de l'autonomie nécessaire à la détermination de règles locales. Dans sa conception, « *le conflit oblige à rechercher et à formuler une définition commune et mutuellement acceptable de son enjeu* » ; elle oblige les acteurs à inventer une régulation, « *c'est-à-dire des règles générales, acceptables de part et d'autre et constituant un ensemble raisonnablement cohérent* » » (Reynaud, 1979, in De Terssac, 2003, p. 129). Or, « *si toute régulation conjointe est aussi une régulation de contrôle, toute régulation de contrôle n'est pas une régulation conjointe* » (Paradeise, 2003, p. 43).

Plusieurs auteurs ont ainsi interrogé la validité empirique du concept de régulation conjointe (Paradeise, 2003 ; Alter, 2003 ; Reynaud, 2003 ; de Terssac, 2003), associant cette dernière à une dimension exceptionnelle de la régulation sociale en tant que « *co-construction de super-*

« règles de pilotage entre acteurs antagoniques » (Paradeise, 2003, p. 43). Et dans la mesure où *« contrôle et autonomie désignent un usage de la règle, non sa nature »* (Reynaud, 2003, p. 104), associer l'encadrement de proximité à la notion de régulation conjointe peut permettre d'appréhender cette dernière de deux manières différentes. En effet, si l'on considère l'organisation dans son ensemble, le management de proximité est alors défini comme le dernier chaînon de la régulation de contrôle.

Toutefois, si l'on prend en considération le fait que le manager de proximité est lui-même managé, on souligne l'idée que ce dernier fait appliquer les règles prescrites par la direction tout en ayant lui-même des objectifs qui lui sont propres, et qu'il doit donc ajuster ces règles. Dans ce cadre, la régulation peut être comprise à la fois comme un processus qui lie l'encadrement supérieur (régulation de contrôle) au management de proximité (régulation autonome), mais aussi comme un processus qui lie le management de proximité (régulation de contrôle) aux agents opérationnels (régulation autonome). Le travail d'encadrement apparaît ainsi à la fois « divisé » et « unifié » (Misleblom Beyer, 2006) : unifié car il appartient à la ligne hiérarchique dont il doit défendre les orientations (objectifs à atteindre, directives à respecter, tâches à exécuter, adhésion à négocier...) ; divisé car il évolue dans un contexte singulier, prend en charge des activités diversifiées, et côtoie une multitude d'acteurs avec lesquels il doit composer.

L'autonomie des managers de proximité se trouve ainsi classiquement prise en étau entre le marteau et l'enclume de l'activité : encourager l'autonomie des agents contribue à partiellement les affranchir du contrôle des managers, alors même que le fait de multiplier les prescriptions conduit à recourir à leur responsabilité pour contrôler l'autonomie des agents. On l'a vu, la notion même d'autonomie est à l'origine de confusion. Nous l'utilisons ici en nous référant à son sens étymologique (du grec *autos* : soi-même et *nomos* : loi, règle) comme la capacité d'un objet, d'un individu ou d'un système à se gouverner par soi-même, selon ses propres règles. De Terssac (1992) établit une distinction vis-à-vis de la notion d'autonomie en tant qu'indépendance et en tant qu'action.

Ici, c'est la question de l'indépendance que l'on cherche à interroger, car notre réflexion repose sur la capacité d'inflexion des règles, jusqu'à la possibilité de s'en affranchir de façon ponctuelle. La réduction de cette autonomie est proportionnelle à l'accumulation des règles, conduisant l'organisation à polariser l'activité et la fonction d'encadrement de proximité sur le contrôle et la garantie du respect des règles. Le rôle de régulation conjointe, l'activité qui par nature devrait être l'apanage de l'encadrant de proximité, se voit alors empêchée, faute

d'une organisation « *capacitante* » autorisant sa réalisation. Finalement, les prescriptions sont établies, intégrées puis adaptées pour faire en sorte que le travail se fasse, mais cette régulation conjointe, qui suppose que l'on s'explique collectivement pour interroger le travail, est de son côté trop souvent ignorée.

Face à l'illusion de l'établissement d'une relation manager-agent reposant essentiellement sur la volonté partagée de réguler le travail, on ne peut que faire état des divergences existantes entre les différents niveaux hiérarchiques qui, à l'intérieur même de la sphère de « régulation de contrôle », n'expriment pas toujours des ambitions similaires et ne disposent pas des ressources identiques pour les atteindre. Confrontés à leurs propres limites en matière de marges de manœuvre, liée notamment au fait de leur position subordonnée, mais aussi du caractère réduit de leurs capacités d'action sur le travail opérationnel des équipes, les managers de proximité réalisent des arrangements qui autorisent l'agencement des conditions d'implication dans le travail et dans sa réalisation pour les agents qu'ils encadrent.

En effet, les agents opérationnels détiennent une expertise leur conférant une relative autonomie dans la réalisation de leur travail, notamment du fait des compétences et des connaissances pointues dont ils disposent pour effectuer des interventions à forte technicité, mais également parce que ces agents se retrouvent régulièrement en situation d'encadrement ou d'accompagnement de collègues ou de sous-traitants dont ils préparent, supervisent et évaluent la réalisation du travail sans intervenir eux-mêmes. Dans ce cadre, l'activité du manager de proximité n'intervient que dans un second temps, qui ne permet pas de réguler les conditions de réalisation finale de la tâche, mais qui peut néanmoins concourir à agencer et arranger les conditions de mobilisation et d'implication des équipes dans leur travail.

Si les encadrants de proximité ne jouissent que d'une autonomie toute relative, cela ne les empêche pas de mettre en place des « stratégies alternatives » plus ou moins clandestines. Ils vivent ainsi dans une logique de donnant-donnant « sous le radar », dans les espaces étroits libres du contrôle hiérarchique où ils débusquent les éléments et outils pour mettre en place et faciliter le travail. Le rôle de régulation du manager le conduit ainsi à résister aux attentes et prescriptions de différents acteurs, non pas dans la volonté de remettre en cause le sens même de la stratégie définie par la direction, mais plutôt les conditions de son appropriation et de son application.

Ce faisant, lorsque les managers « résistent », ce n'est pas pour refuser de réaliser le travail, mais pour résister à la suprématie managériale qui véhicule des valeurs, ou impose des

prescriptions, abusives, déconnectées du réel ou incohérentes, où « *résister, c'est en définitive contester des évidences. Il y a beaucoup d'évidences dans le management actuel : l'évidence de la flexibilité, de la rapidité, de la mobilité et de l'agilité, l'évidence de la diversité et de la différence* » (Courpasson et Thoenig, 2008, p. 47). A l'instar de l'analyse stratégique des organisations (Crozier et Friedberg, 1977), la théorie de la régulation sociale souligne à quel point les sources de régulation (tant de contrôle qu'autonome) sont rationnelles, que les acteurs agissent non seulement en cohérence avec leurs buts, tout en cherchant à œuvrer en conformité avec les objectifs de l'organisation.

Si contraints qu'ils puissent être par les directives de leur hiérarchie, les managers parviennent alors à se créer des marges de manœuvre pour exercer leur « *pouvoir d'agir* » (Clot, 2008) face aux difficultés qu'ils peuvent rencontrer. Des marges de manœuvre qui sont souvent moins des leviers opérationnels officiellement reconnus par leur hiérarchie que des formes d'« arrangement » et de « compromis » informels au sein de leur groupe : « *il s'agit d'une forme tendue de solidarité basée sur le mensonge (de la part de ceux qui doivent faire respecter les règles et de ceux qui doivent les suivre), et sur la non-reconnaissance publique d'une partie du travail* » (Dodier, in Girin et Grosjean, 1996, p. 29). C'est pourquoi la capacité de tout manager de proximité semble être de savoir « jongler » avec les différentes pressions, c'est-à-dire parvenir à concilier des exigences contradictoires, mais aussi réaliser des arbitrages « de première ligne » qui n'ont pas été prévus par les niveaux supérieurs, ou encore être en mesure de prioriser un nombre croissant de prescriptions qui se superposent les unes sur les autres et où chacune est plus urgente que l'autre.

C'est donc par le biais de compromis, d'ajustements et de renoncements que les managers de proximité parviennent à préserver un équilibre au sein de ces ordonnances contradictoires et de ces forces opposées, permettant ainsi d'effectuer l'activité opérationnelle dans des conditions convenables. L'atteinte de cet équilibre suppose donc de « jouer avec la règle » et de « s'arranger avec les collègues ». Il est question ici d'un savant mélange relevant du bricolage et nécessitant des compétences, du savoir-faire, de l'expérience et surtout de la créativité pour parvenir à corriger les carences et les imprécisions des situations que les managers de proximité doivent affronter (Mispelblom Beyer, 2006).

Dès lors, la régulation autonome – le fait de faire plus que ce qui est prescrit, de dépasser sa lettre de mission, d'interpréter les règles et l'organisation formelle du travail – induit nécessairement une forme de transgression pour permettre le développement d'une forme de coopération. « *La coopération émane d'un milieu qui s'arrange avec les règles de gestion*

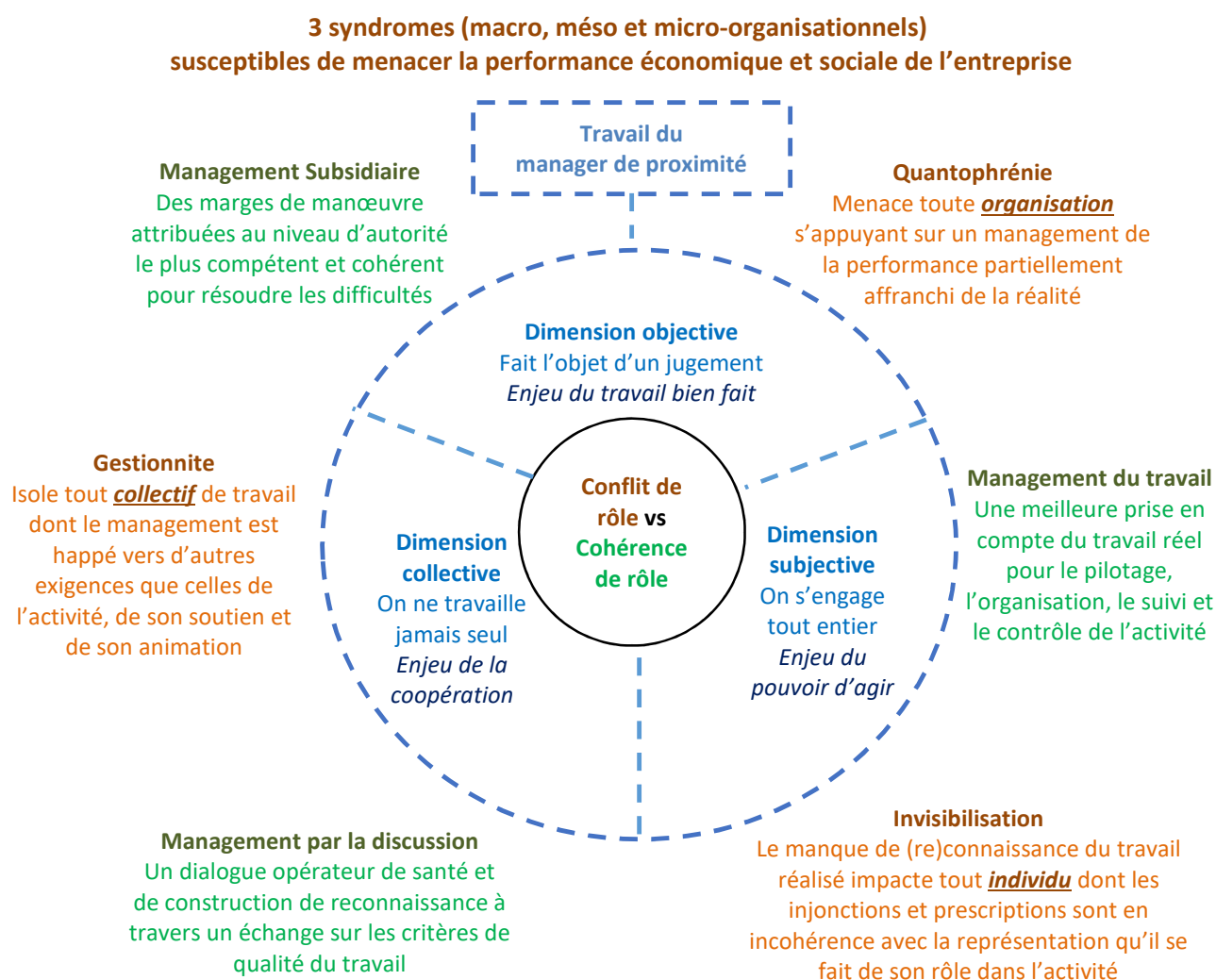
pour parvenir à produire la compétence collective » (Alter, 2009, p. 42). Si elle peut parfois obtenir une légitimation dans un second temps, l'activité de régulation assumée par les managers est généralement perçue dans un premier temps comme un acte de déviance face à une règle de contrôle inadaptée et illégitime nécessitant son maintien dans la clandestinité.

C'est dans cette idée que l'encadrement de proximité est généralement associé aux termes de dernier « rempart » en ce qu'il constitue le dernier échelon de la ligne managériale où la règle n'a plus à être discutée mais doit être appliquée au plus près possible de sa stricte définition, en « priorisant » les nombreuses prescriptions aux origines diverses et en tentant d'en faire émerger une certaine cohérence vis-à-vis des équipes opérationnelles. Par conséquent, les managers de proximité, bien qu'encadrant le travail « réel », semblent davantage incarner une forme de prescription verticale, que de prescription cardinale, c'est-à-dire une prescription sujette à la fois à interprétations et à réappropriations de manière à ce que celle-ci puisse être « opérationnalisée » et ainsi servir de guide et de véritable ressource pour l'action comme pour les équipes. Ils tendent ainsi à endosser un rôle tourné vers davantage de contrôle, réduisant ainsi le champ des possibles et se traduisant par une superposition de règles et de dispositifs de gestion, susceptibles de susciter des résistances.

6. Repenser le positionnement de l'encadrant de proximité

L'excès cumulatif de prescriptions contradictoires, d'objectifs chiffrés, et d'outils désincarnés génère un état d'imbroglio organisationnel conduisant à la perte du diapason commun indispensable à l'action. Cette situation conduit à s'interroger : que cherche-t-on à réaliser, par-delà les prescriptions à respecter, les injonctions à intégrer, le *reporting* quantitatif à remplir ? Quel est l'objectif final de tout cela ? Face à un management « empêché » dans son rôle de régulation, les travailleurs opérationnels se trouvent dans l'obligation de réaliser cette activité régulatrice de façon isolée et individualisée tout en devant faire face à un perpétuel sentiment d'échec du fait d'objectifs inatteignables – du fait de leur contradiction ou de leur simultanéité –, ce qui complexifie énormément l'établissement d'une conception commune d'un travail de qualité et empêche fortement les possibilités de le réaliser.

Nous pouvons ainsi résumer le raisonnement de cette recherche de la façon suivante :



3 voies de réflexion pour améliorer la qualité de vie et du travail

Dans ce contexte, il y a une véritable contradiction dans nos organisations contemporaines entre le constat unanime de la dimension essentielle du rôle du manager de proximité dans l'entreprise, et le manque de connaissances qu'ont ces dernières de leurs activités. C'est pourquoi nous avons cherché à comprendre et à analyser ce qui constitue désormais le travail de cet encadrant, quels sont les empêchements potentiels à ce rôle, et quels sont les impacts potentiels en termes de performance et de santé au travail dans l'organisation ? Une approche globale du travail du manager de proximité a nécessité de s'intéresser à la triple dimension – objective (*quel est le produit, le résultat du travail du manager ?*), collective (*avec qui et pour qui le manager travaille-t-il ?*) et subjective (*de quelle manière et à quel degré le manager s'engage-t-il dans son travail ?*) – constitutive de tout travail (Gomez, 2013), permettant ainsi de mettre en exergue les éléments l'empêchant d'assumer pleinement son rôle.

Tout d'abord, ce qui caractérise le travail des encadrants de proximité est qu'il s'agit d'une activité constante, épuisante, ne connaissant jamais de fin. Le travail du manager est soumis à un rythme implacable, qui s'accélère à mesure que l'on se rapproche hiérarchiquement du travail opérationnel, et à l'immédiateté, le traitement des questions se faisant au gré des réunions, les problèmes s'enchevêtrant et se croisant. Cette fragmentation de l'activité trouve sa source dans le grand nombre d'interactions qui compose leurs journées. En effet, la disponibilité face aux multiples sollicitations constitue l'essence même de la fonction d'encadrement, toutes les informations leur « tombant dessus » qu'ils le veuillent ou non, la majorité de leur temps de travail étant consacrée à des activités dialogiques.

L'appréciation différenciée que portent les personnes aux différentes situations de travail renvoie également aux conditions d'exercice de celles-ci. Et si le travail d'encadrement n'est pas que souffrance, que chaque manager ne ressent pas les effets de la gestionnarisation de la même manière, que chacun dispose de ressources différentes pour faire face aux exigences qui lui sont assignées, on constate des tendances gestionnaires liées aux nouvelles formes d'organisation qui rendent ce travail d'encadrement plus difficile. Cette recherche a ainsi permis de mettre en lumière certains « *empêchement du management* » (Detchessahar, 2011, 2013) dans le soutien, l'animation et la régulation du travail de leurs équipes :

- **Un syndrome macro-organisationnel de « quantophrénie »** : qui menace toute organisation s'appuyant sur un management de la performance partiellement affranchi de la réalité. Ce risque provient d'une organisation marquée par une volonté de rationalisation et de traçabilité à travers de multiples règles et indicateurs, conduisant à une vision simplifiée du réel, à un résumé de sa complexité.
- **Un syndrome meso-organisationnel de « gestionnite »** : qui isole tout collectif de travail dont le management est happé vers d'autres exigences que celles de l'activité, de son soutien et de son animation. La cohésion ne s'effectuant plus autour de critères partagés d'une qualité de travail à réaliser, les mécanismes de la coopération font par endroit place à des logiques opposées entre encadrants et agents, et à un renforcement de l'isolement des acteurs dans l'organisation.
- **Un syndrome micro-organisationnel d'« invisibilisation »** : où le manque de (re)connaissance du travail réalisé impacte tout individu dont les injonctions et prescriptions sont en incohérence avec la représentation qu'il se fait de son rôle dans l'activité. Le renforcement du contrôle associé à l'appauvrissement des tâches, la

déqualification et le déni du travail réel, et l'affaiblissement du collectif viennent remettre en cause l'utilité et l'identité professionnelle des encadrants de proximité.

La combinaison de ces syndromes participe à la dégradation de la santé au travail et menace la performance et la pérennité de l'entreprise dans son ensemble. Les managers de proximité sont confrontés à de multiples contraintes qui brident leurs capacités d'intervention dans le quotidien du travail. En effet, ils doivent concilier une intense charge de travail à une forte pression sur les exigences, sans toujours disposer de tout le soutien et des ressources nécessaires pour endosser leur rôle sereinement. Cette situation implique la réalisation d'arbitrages entre leurs différentes responsabilités, souvent au détriment de l'accompagnement, du soutien et de la montée en compétence des agents. Ils déplorent un manque cruel de reconnaissance du travail qu'ils réalisent et des difficultés qu'ils rencontrent au quotidien, ce qui participe à un renforcement de la désaffection pour ce type de fonction dans l'entreprise.

Par conséquent, l'analyse nous amène à interroger les orientations données aux missions des managers : l'adoption d'un management fondé sur le pilotage par objectifs – contribuant à renforcer l'écart existant entre les agents et les encadrants sur la représentation des critères de qualité du travail – constitue-t-il un choix organisationnel conscient de ses conséquences de la part de la direction de l'entreprise ? La dilution des responsabilités, le renforcement des dispositifs de contrôle, et la saturation d'objectifs détaillés et contradictoires – conduisant à une forte proportion du temps consacrée au travail de bureau, dans des réunions planifiées, et sur le traitement de multiples situations paradoxales et la réduction considérable de l'autonomie – ont fortement érodés les capacités du manager de proximité à prendre en charge les modalités d'organisation, les tensions du travail et l'animation de ses équipes, engendrant une incohérence dans la fonction même d'encadrant, une diminution de son attractivité en parallèle à un accroissement du mal-être de ceux qui occupent cette position sociale déconsidérée.

Dans ce contexte, l'« *organisation du travail d'organisation* » (De Terssac, 2003), garantie précédemment par ce manager, entre la stratégie de l'entreprise et les conditions d'intervention sur le terrain se voit compromise. Les « *empêchements du management* » se manifestant à différents niveaux de l'entreprise (macro, méso et micro-organisationnels) ont pour conséquence d'éloigner le manager de la scène du travail de ses équipes, favorisant ainsi incompréhensions, conflits, dysfonctionnements, démotivation et risques professionnels. Dans ce contexte, les agents opérationnels se retrouvent isolés, en position d'arbitrage, confrontés

aux multiples exigences de l'activité en tension permanente, mais qu'ils doivent néanmoins tenir ensemble au quotidien afin de satisfaire au mieux aux objectifs qui leur sont fixés. Le risque est alors que la régulation autonome effectuée par ces agents se réalise non plus collectivement mais au niveau de l'individu, entre de multiples pressions qu'il n'est plus en mesure d'arbitrer.

Les empêchements identifiés se suivent, se combinent et peuvent se renforcer si l'entreprise n'agit pas à la source, c'est-à-dire sur l'organisation du travail. En effet, ces syndromes étant liés par des relations systémiques, toute gestion isolée et cloisonnée de l'un d'entre eux est susceptible d'en faire émerger d'autres. Dès lors, il semble opportun de comprendre la manière dont ces syndromes influent les uns sur les autres afin de déterminer une façon d'agir conjointe, plutôt que de chercher à les limiter indépendamment. Le fait de redonner du sens aux différents symptômes de souffrance au travail permet de mettre en lumière les contradictions au sein du travail et la résistance mise en œuvre comme une émanation du pouvoir d'agir des acteurs.

L'analyse réalisée dans cette recherche s'intéresse ainsi à l'expérience humaine vécue par les managers de l'entreprise. Elle ne vise pas une solution organisationnelle traditionnelle fondée sur la déclinaison d'un plan d'actions accompagné de l'instauration d'indicateurs de suivi de ce dernier. Elle cherche davantage à mettre en discussion les éléments évoqués, sans prétendre à l'élaboration de solutions instantanées, percevant le dialogue en lui-même comme la ressource permettant aux individus et au collectif de retrouver une capacité d'intervention et de résolution de problèmes, et dont la richesse surpasse celle qui pourrait être conçue dans l'immédiat. Face à ces trois syndromes interdépendants, trois approches, tout aussi interdépendantes, ont été mises en réflexion dans l'entreprise étudiée afin d'améliorer la qualité de vie et du travail de ses salariés, et plus particulièrement de ses encadrants de proximité :

- **Un management du travail :** par une meilleure prise en compte du travail réel pour le pilotage, l'organisation, le suivi et le contrôle de l'activité, permettant de redonner du sens au quotidien de leur travail, de rendre plus visible le réel de l'activité et de contribuer au développement des compétences.
- **Un management subsidiaire :** à travers des marges de manœuvre attribuées au niveau d'autorité le plus compétent et cohérent pour résoudre les difficultés, en permettant d'apporter les améliorations nécessaires à l'organisation et à la

prescription, en redonnant un rôle essentiel et des capacités d'action au management de proximité et aux acteurs opérationnels.

- **Un management par la discussion :** avec l'établissement d'un espace de dialogue pensé et organisé, et d'une dynamique conflictuelle sur les critères de qualité du travail, opérateur de santé et de construction de la reconnaissance.

Les conditions de travail du manager et de ses équipes sont tributaires des difficultés inhérentes à leur activité professionnelle constituée de tensions et de contradictions au sein des organisations. Ces difficultés trouvent leurs sources, au moins en partie, dans les écarts existants entre les « régulations de contrôle » et les « régulations autonomes ». Dans ce cadre, l'expérience du travail doit être valorisée au risque d'être privée d'une véritable liberté. Il faut reconnaître le travail réel (ce que mettent les personnes dans leur travail) et développer le pouvoir d'agir des acteurs (pouvoir utiliser son ingéniosité, ses compétences, pouvoir donner de sa personne).

Chapitre 4 : mise en perspective des résultats des travaux dans l'entreprise

1. L'évolution du statut du manager de proximité chez ERDF

Face au constat d'un nécessaire repositionnement du rôle des encadrants de proximité vers davantage de soutien aux équipes, il apparaît que les modalités de fonctionnement hiérarchique descendantes entravent les possibilités d'intégration et d'expression des tensions existantes et alimentent, voire accentuent, les dysfonctionnements. Pour concevoir différemment leur rôle, les encadrants ont eux-mêmes besoin d'être entendus par leur propre hiérarchie sur les difficultés qu'ils rencontrent et la complexité de leur position. A défaut, le risque est celui d'une accentuation des situations de blocage et des phénomènes de déviance, susceptibles de placer l'entreprise dans un cercle vicieux.

L'analyse réalisée dans cette recherche sur le travail d'encadrant nous a conduit à adopter un positionnement particulièrement critique vis-à-vis de l'organisation. Dès lors, quel peut être l'impact de ces travaux au sein de l'entreprise face à une telle perspective ? Au démarrage de notre recherche, la direction de l'entreprise était bien consciente que la population des encadrants de proximité était en grande difficulté. L'objet de notre recherche consistait à en expliquer les causes afin de réfléchir aux moyens qui permettraient d'y remédier. Durant les restitutions de nos travaux aux participants à cette recherche à divers niveaux de l'entreprise (local, régional, national), les témoignages soulignaient la pertinence de l'interprétation réalisée avec le vécu des acteurs sur le terrain, et si les membres de direction pouvaient parfois montrer peu de surprise face aux résultats affichés, notre analyse les aidait néanmoins à (re)considérer la situation.

Et malgré la « dureté » des résultats que nous avons pu présenter, loin de choisir la voie du déni, la direction de l'entreprise a pris le parti de prendre en compte ces travaux, de s'emparer de nos résultats pour revoir sa politique managériale et élaborer une note « inédite » visant à refondre le statut de ses 3000 encadrants de proximité, ou, plus exactement à leur définir un statut qui, jusque-là, était inexistant. L'enjeu du projet national a ainsi consisté à redonner de la valeur à ce métier essentiel par la clarification de son rôle, de sa fonction, et de sa place dans l'organisation.

Note Interne ERDF – Évolution du statut du manager de proximité

**« Manager de proximité : un enjeu déterminant pour aller plus loin ensemble »
Direction des Ressources Humaines d'ERDF, 1^{er} octobre 2015**

« Il y a aujourd'hui consensus pour considérer que le manager de proximité est le premier niveau managérial de l'entreprise, le manager le plus proche des équipes opérationnelles quel que soit le domaine d'activité concerné. La difficulté réside parfois dans la définition plus précise des attributions de ce manager. Elles peuvent varier en fonction des délégations accordées par le N+1, de l'histoire de l'Agence, des pratiques de l'Unité. Selon le cas, il aura délégation pour réaliser tout ou partie de l'entretien annuel de progrès (EAP), accorder tel geste de reconnaissance, décider de tel achat... La définition la plus robuste et la plus manœuvrante eu égard aux pratiques observées est celle qui consiste à définir le manager de proximité comme un agent du collège Maitrise, en situation d'encadrement, responsable de chacun des domaines suivants : l'animation et la réalisation de l'activité au quotidien ; le management de la prévention ; la professionnalisation des collaborateurs ; dans le cadre de l'EAP, le recueil des faits observables et dans certains cas l'évaluation et la reconnaissance ; le pilotage de la performance ; l'animation de la qualité et l'innovation. »

« Près du tiers des managers de proximité est en mesure de faire valoir ses droits à la retraite dans les cinq années à venir. En termes de renouvellement des compétences, cela représente un défi important à relever, d'autant plus que l'attractivité du métier est insuffisante. Les enquêtes et diagnostics menés dans les régions montrent en effet que lorsqu'ils sont publiés, ces emplois attirent peu de candidats. »

« Les constats opérés quant à la fonction de manager de proximité sont multiples : surcroît de travail et de complexité ; manque d'accompagnement et de formation pour assumer leur rôle ; manque de soutien de la hiérarchie et des fonctions supports dans les problématiques quotidiennes ; manque de marge de manœuvre et de délégation ; manque de temps à consacrer au management de leur équipe. »

« La proximité quotidienne qu'entretient ce management avec les équipes opérationnelles est un levier essentiel à la qualité du climat social, à la performance et à la bonne mise en œuvre des transformations de l'entreprise. La qualité de ce management, tout autant que la qualité et la densité de sa présence sont véritablement clés pour réussir la transformation des activités de proximité du distributeur ERDF. »

« Parce que sa proximité avec l'équipe lui donne la possibilité d'être véritablement à l'articulation du travail prescrit et du travail réel, ce manager est en situation de procéder aux « réglages fins » des activités, générateurs de la performance opérationnelle recherchée dans l'évolution du service commun que nous conduisons. »

« Les évolutions en cours du service commun vont transformer progressivement le rôle du manager de proximité tel qu'il est réalisé aujourd'hui. Déchargé progressivement des activités de programmation du travail, ce management va pouvoir consacrer un temps plus important à la montée en compétence des agents sous sa responsabilité, au transfert des savoirs. »

« La maîtrise des fondamentaux techniques de cette fonction de management est la clé de voute

de sa légitimité. Cela suppose : en amont, de s'assurer de sa maîtrise de cette technicité, d'identifier les éventuelles lacunes et de les combler ; au fil de l'eau, de former ce manager aux procédures nouvelles et outils nouveaux de la même façon que l'opérateur l'est et chaque fois que possible de manière anticipée afin de fortifier sa légitimité métier auprès de ses équipes et qu'il puisse être en mesure de piloter la montée en compétences de ses collaborateurs. »

« Ce manager est un véritable « agenceur » et organisateur de la montée en compétence de l'équipe et notamment des nouveaux entrants pour lesquels il porte la responsabilité de la transmission des savoirs. »

« La technicité métier du manager de proximité est un impératif absolu, non négociable. Elle est la condition nécessaire (mais non suffisante) à sa crédibilité et à son autorité auprès des équipes. Dès lors, il convient de s'assurer que tout nouvel arrivant dans cette fonction dispose de la technicité suffisante et, le cas échéant, d'y remédier avant la prise de poste. »

« La capacité à expliquer le métier, à transmettre les savoirs, savoirs être et savoir-faire est, tout autant que la possession technique du métier, une condition de l'autorité managériale. »

« L'une des conditions importantes de l'opérationnalité du manager de proximité est la réalité de ses marges de manœuvre et délégations. C'est aussi une des conditions de sa crédibilité managériale auprès de son équipe. »

« L'écart inévitable qui existe entre le travail tel qu'il est prescrit par les processus d'une part et le travail tel qu'il est réellement exécuté sur le terrain d'autre part, doit trouver un lieu de régulation collectif animé par le manager de proximité. L'absence de ces occasions d'échanges laisse reposer sur chaque opérateur la responsabilité et la charge mentale de trouver « sa » solution, faute d'être partagée, challengée, validée, par l'ensemble de l'équipe lorsqu'ils se sentent pris entre des règles inapplicables et des situations de travail contraignantes, et qu'ils sont obligés de réaliser des arbitrages individuels. Le manager de proximité aura également la latitude d'échanges semblables pour partager avec sa hiérarchie et ses pairs les problématiques rencontrées. En effet, les managers de proximité ne seront jamais les garants d'une mise en discussion locale du travail si eux-mêmes ne sont pas managés selon les principes d'un management par la discussion. En l'absence de cette connexion avec un espace de discussion de niveau supérieur, la discussion au niveau local risque de s'épuiser. Des instances de régulation, transverses, entre équipes appelées à travailler en interface devront également être animées par le chef de pôle. »

Notre action aux différents niveaux de l'entreprise aura finalement visé à être à la fois les oreilles et les yeux, et dans une certaine mesure la voix de différents mondes sociaux distants et potentiellement antagonistes, mais cohabitant dans un univers organisationnel commun. Le dispositif CIFRE présente ainsi certains avantages déterminants pour la recherche en sciences sociales, en offrant du temps au chercheur apprenant pour considérer et intégrer l'ampleur des mécanismes, des processus, des logiques d'action et des dynamiques qui ne peuvent être analysés dans toute leur complexité que dans la durée.

L'encadrement de proximité d'ERDF n'affiche plus désormais comme seule fonction l'application, le contrôle et le respect des procédures techniques standardisées en vue de l'atteinte d'objectifs de production. Il est également responsable de l'ouverture d'espaces de discussion permettant au collectif de s'expliquer sur le travail et les finalités de l'action (au-delà des objectifs opérationnels) à travers la transmission, l'échange, et les retours d'expériences. Dès lors, la création d'un statut officiel d'encadrant de proximité semble constituer une partie de la réponse, prenant en considération toutes les difficultés de ce travail, les reconnaissant et les affichant, tout en revendiquant une nécessaire évolution de cette fonction.

Notre recherche nous conduit à constater que la direction de l'entreprise est prête à entendre les difficultés – citant elle-même les éléments que nous avons pu présenter précédemment : attractivité du métier insuffisante ; surcroît de travail et de complexité ; manque d'accompagnement et de formation pour assumer leur rôle ; manque de soutien de la hiérarchie et des fonctions supports dans les problématiques quotidiennes ; manque de marge de manœuvre et de délégation ; manque de temps à consacrer au management de leur équipe – et à considérer le diagnostic opéré comme suffisamment réaliste pour agir en conséquence en officialisant le rôle de régulation de cet encadrant « *en situation de procéder aux « réglages fins » des activités* » et en statuant sur les conditions nécessaires pour l'assumer : consacrer un temps plus important aux agents, fortifier sa légitimité métier auprès de ses équipes, la technicité métier comme un impératif absolu, des marges de manœuvre comme une condition de sa crédibilité.

A travers un projet d'élaboration d'un référentiel managérial, ERDF affiche ainsi différentes valeurs managériales auxquelles elle est attachée : la recherche de la performance (le sens du client et des résultats, le souci du développement des collaborateurs), le respect de la personne (la santé et le bien-être des collaborateurs), l'exigence d'intégrité (l'exemplarité, l'expérimentation et le droit à l'erreur), et l'engagement de solidarité (l'écoute bienveillante, la collégialité et l'esprit d'équipe). Dans le respect de ces valeurs, ERDF s'est fixée comme objectif d'accroître la responsabilisation et l'autonomie, et d'améliorer l'initiative des managers. Pour y parvenir, elle se base sur l'élaboration d'un référentiel associé à la définition d'une manière d'agir commune au sein de la ligne hiérarchique, attendu que la performance du groupe au sein de l'organisation requiert une cohérence dans l'action. Ce système doit ainsi permettre l'élaboration d'un échange avec les agents et les délégations syndicales par le biais d'un référentiel commun à l'ensemble de l'entreprise.

« Vos travaux ont eu le mérite de poser les choses, de décliner un plan d'action... moi, ces Mpro, je les rencontre et je pense que la vraie percée c'est qu'il y a eu une reconnaissance intrinsèque du métier, une identification, une appartenance à un collectif managérial qui n'existait pas auparavant. Donc ça c'est extrêmement important. Par contre sur la réalité au quotidien, elle est stricto sensu là même. Il y a encore des Mpro qui sont en souffrance, qui sont à bout, qui flippent en permanence, et voilà, qui ne vivent pas sereinement au quotidien. (...) cette note, elle engage énormément également les N+1 et N+2 dans la professionnalisation des Mpro. Et du coup, moi, là où j'ai été étonnée c'est qu'en fait ce dispositif Mpro engage presque une posture... pas de rejet, j'irais pas jusque-là, mais d'agacement des niveaux supérieurs. J'ai entendu dire : « ça va quoi, les Mpro, tout est tourné sur eux. On zoome en permanence sur eux, on parle que d'eux, on travaille sur leur métier, leurs organisations, leurs formations... et nous quoi ? ». »
(appui au management)

« La note Mpro, on est plusieurs, voire tous, à l'avoir consultée. On s'est positionnés individuellement dans cette note, et comme certains l'ont fait remarquer : à l'heure actuelle, on ne se reconnaît pas sur notre statut actuel par rapport à ce qu'on nous demande. On connaît les modalités calendaires de l'application de cette note, et pour autant, on n'y est pas. » C'est quelque chose vers laquelle vous aimeriez tendre ?
« Forcément, une note étant proposée, elle est intéressante cette note, elle est valorisante. Mais à l'heure actuelle on a un statut et des obligations... enfin on a plus d'obligations mais on n'a pas encore le statut. »
(animateur raccordement)

Tels que l'expriment ces témoignages recueillis quelques mois après la diffusion de la note définissant le nouveau statut du manager de proximité, nous avons pu constater que si celui-ci était perçu de façon positive – tant par les managers concernés qu'à un niveau plus général dans l'organisation –, il présentait toutefois une véritable limite dans son application au quotidien. C'est pourquoi, à la suite de l'élaboration de cette note, à la demande des directions nationales « Santé-Sécurité » et « Transformation », nous avons proposé d'aborder les difficultés et tensions observées au sein de l'entreprise à travers la mise en place d'un outil de dialogue collectif et d'« auto-diagnostic » sur les conditions et l'organisation du travail à destination des managers de proximité, en recentrant les échanges sur des questions d'approche du métier en lien avec une conception partagée ou non de la qualité du travail réalisé.

A la suite d'une présentation de nos travaux sur « le travail du manager de proximité et ses empêchements » au sein d'une direction régionale d'ERDF, les acteurs de la région ont décidé de mener une expérimentation sur l'une de ses agences avec la mise en place d'espaces de discussion sur le travail d'encadrement (dont on trouvera le compte-rendu en annexe), sur la base de cet outil. Ce travail a conduit à la construction de temps d'échange entre encadrants liés aux thématiques soulevées lors des diagnostics collectifs (*comment redonner du temps au management (MPL et MPRO) pour renforcer l'accompagnement des collaborateurs au quotidien ?*, *comment améliorer le fonctionnement des interfaces (services, métiers, domaines) au niveau de l'encadrement de proximité ?*, *comment permettre ou accroître la co-construction et le partage des indicateurs et des objectifs au sein du collectif ?*, *comment*

améliorer l'anticipation et l'accompagnement de la montée en compétence des managers dans leurs métiers ?).

Nos travaux et cette démarche ont ainsi été présentés et discutés au sein du Comité de direction de la région, et ont donné lieu à plusieurs axes de réflexion ou actions à mener : la réorganisation de la « revue trimestrielle de montée en compétence », l'intégration d'un indicateur sur le travail bien fait, l'instauration d'une discussion sur le travail dans la revue de pilotage pour chaque domaine, la construction d'un module « Santé au travail et Reconnaissance » intégré dans la formation des managers. Ces actions ont été présentées récemment lors des « Journées nationales SST Enedis GRDF » en décembre 2018 et sont désormais portées par un ancien encadrant intermédiaire de la région, en charge des « attendus managériaux et des moyens d'accompagner les managers dans leur fonction » (en matière de santé au travail, d'organisation, de rôle, de responsabilités...).

L'objectif de ces travaux consistait à développer la capacité à penser son expérience en la confrontant à la situation de travail et à sa relation avec autrui. A défaut de cette construction collective d'une pensée partagée, le risque est d'expliquer ses difficultés à partir d'interprétations *in abstracto*, déracinées du travail et de son contexte, de négliger les inévitables différences existantes d'un individu à l'autre dans la représentation et le vécu du travail. Il s'agissait également d'affirmer que la présente recherche est le fruit d'une « co-construction » avec les nombreux contributeurs aux groupes, les managers et les agents volontaires de différentes agences et le chercheur.

Si les personnes ayant participé aux groupes de travail ont pu exprimer leur scepticisme, leur présence et leur implication exprimaient également l'espoir de voir se réaliser certains changements sur la représentation qui est faite de leur travail dans l'organisation, notamment au niveau des différentes strates hiérarchiques, du local au régional, voire jusqu'au national. Bien qu'ils soient conscients qu'une partie des déterminants des transformations en cours appartiennent aux fonctions centrales de l'entreprise, ils veulent croire en la capacité des unités régionales à intervenir sur le système de régulation managériale en y intégrant les conditions de réalisation du travail.

Il s'agit donc de mettre en place une réflexion sur la culture managériale et la qualité de la coopération verticale, c'est-à-dire des relations de travail sur l'ensemble de la ligne managériale. Les exigences du travail nécessitent que les équipes, les animateurs, les chefs de pôle, les chefs d'agence, et les membres de la direction soient en mesure d'élaborer une

compréhension mutuelle et partagée, pour œuvrer ensemble à travers l'intégration de ses propres caractéristiques du travail à celles d'autrui. La capacité à s'expliquer – bien que les fonctions occupées diffèrent, soient éloignées, s'inscrivent dans des métiers différents et aux compétences spécifiques – repose ainsi sur la qualité du dialogue. C'est l'encadrement qui doit prendre soin et animer ces leviers essentiels à la coopération et à la résolution des tensions du travail, qui implique de penser l'articulation entre le travail de conception et les situations réelles de travail dans leurs contextes respectifs. Reconnaisant « *l'écart inévitable qui existe entre le travail tel qu'il est prescrit par les processus d'une part et le travail tel qu'il est réellement exécuté sur le terrain* », visant à éviter de « *laisser reposer sur chaque opérateur la responsabilité et la charge mentale de trouver « sa » solution (... et) de réaliser des arbitrages individuels* », la note d'ERDF définissant le nouveau statut de l'encadrant de proximité invite ainsi à « *trouver un lieu de régulation collectif animé par le manager de proximité* ».

Abord de Chatillon et Desmarais (2015) ont cherché à savoir si c'est parce que les personnes au travail vont bien qu'elles sont en capacité de profiter des espaces de discussion ? Ou au contraire est-ce que c'est parce qu'il y a des espaces de discussion qu'elles vont bien ? Ils ont ainsi constaté qu'effectivement les espaces de discussion fonctionnent dans leur impact en matière de santé au travail : les individus se sentent davantage reconnus, sont moins fatigués, affichent moins de lassitude, sont moins absents, ont davantage envie de travailler et de plaisir au travail, et, plus globalement, ils sont en meilleure santé...

Dans une moindre mesure, à titre d'illustration, et bien que conscient des limites de l'exercice concernant notre méthodologie¹⁰⁶, nous avons cherché avec l'Institut de sondage prestataire d'ERDF à interroger l'impact des questions sélectionnées dans MyEDF (à partir des résultats de la campagne d'enquête 2014-2015) sur les agents qui bénéficient d'un cadre de concertation et d'échange sur leur travail et les moyens de réaliser un travail de qualité. A cette fin, nous avons modélisé, avec une régression logistique, la probabilité de répondre « oui régulièrement » à la question numéro 48 : « *Existe-t-il au sein de votre structure des échanges sur votre travail et sur les moyens de réaliser un travail de qualité ?* » d'une part ; et la probabilité de répondre « non jamais » d'autre part, en fonction de la distribution. Ces deux modèles nous ont ainsi donné des coefficients pour chaque critère explicatif de la question 48

¹⁰⁶ Le dispositif quantitatif suivant, établi dans l'entreprise sous prestation d'un institut de sondage, ne réunit pas les conditions de validité scientifique suffisante : ces études présentent un risque de représentativité (bien que l'ensemble des agents de l'entreprise soient interrogés et que le taux de réponse soit généralement élevé, plus de 75%, il est difficile de savoir dans quelle mesure les personnes s'exprimant représentent l'opinion générale) et un risque d'erreur méthodologique (bien que les résultats soient traités par des professionnels d'un institut de sondage pour en garantir la maîtrise).

qui permettaient d'en mesurer l'importance respective. Plus le score d'impact est élevé, plus la corrélation est forte et plus le critère « explique » la question 48.

L'analyse des régressions statistiques montre ainsi que les agents répondants à « oui régulièrement » à la question 48 sont également les plus satisfaits en matière d'efficacité du fonctionnement de l'unité ; de l'organisation du travail ; de la clarté et du réalisme des objectifs de l'unité ; de la clarté des processus de décision de l'unité ; et de la qualité de vie au travail au sein de l'entreprise. A l'inverse, ceux répondant n'avoir jamais d'échanges sur leur travail et sur les moyens de réaliser un travail de qualité au sein de leur structure sont les plus critiques sur ces mêmes items.

	Score ERDF	Oui régulièrement	Oui parfois	Non jamais
Existe-t-il des échanges sur votre travail et sur les moyens de réaliser un travail de qualité au sein de votre structure ?		26%	52%	19%
Dans votre unité, le fonctionnement est efficace (ST positif)	53%	79%	53%	23%
Estimez-vous que la situation est bonne en ce qui concerne l'organisation du travail (ST positif)	56%	80%	55%	26%
Estimez-vous que les objectifs de votre unité sont clairs (ST positif)	67%	87%	68%	40%
Estimez-vous que les objectifs de votre unité sont réalistes (ST positif)	48%	70%	47%	23%
Dans votre unité, les processus de décision sont clairs (ST positif)	50%	75%	50%	22%
Note sur 100 de la qualité de vie au travail	65	74	64	50

Se lit : « ...% des répondants appartenant à ERDF et qui ont répondu « non, jamais » à la question 48, ont répondu positivement à la question ... »

Si l'on constate que l'invitation à la mise en œuvre de discussion sur le travail fait échos à de nombreux travaux dans plusieurs champs disciplinaires, ce dispositif fonctionne suivant des conditions relativement spécifiques et qui ne peuvent pas s'improviser (Detchessahar, 2013). Partant, tout l'enjeu consiste à savoir si l'on est en capacité de mettre en débat le travail au sein du collectif ? Si ces lieux existent dans l'organisation ? S'ils sont utilisés par les acteurs ? S'ils sont bien utilisés pour instaurer une discussion collective sur le travail ? Si ces espaces de discussion sont intégrés aux différentes instances de l'organisation ? S'ils font l'objet de retour de la part de la ligne hiérarchique ? Il apparaît ainsi comme indispensable de repenser les dispositifs qui empêchent la réalisation de dialogue collectifs sur le travail (intensification de la charge de travail individuelle, augmentation des dispositifs de contrôle, réunions d'informations descendantes...) et de favoriser le développement de temps utiles à l'établissement de l'expérience collective en instaurant des espaces de discussion sur le travail

à chacun des niveaux de l'organisation et promouvant la tenue de temps informels d'échange entre les personnes.

2. Les faibles marges de manœuvre de l'entreprise face aux résultats de cette recherche

La venue d'un intervenant extérieur dans l'activité, sollicitant l'expression des personnes sur le travail qu'ils réalisent et les difficultés qu'ils rencontrent au quotidien, génère de fortes attentes en retour, et notamment celle que le diagnostic soit suivi d'évolutions qui permettraient de résoudre les dysfonctionnements énoncés. Lors de la présentation de notre sujet de recherche au cours de nos différentes interventions sur le terrain – que ce soit durant des observations, des entretiens, des groupes de travail ou des restitutions de nos travaux – nous nous sommes régulièrement confrontés à un grand scepticisme (tant au niveau local que national). En effet, bien que notre intention soit perçue comme louable et qu'il y ait un consensus sur le diagnostic opéré, les personnes rencontrées tendaient à afficher une certaine résignation, liée notamment à l'existence d'un système prescriptif sur lequel nous ne disposerions d'aucun levier car il dépendrait en dernier lieu d'un cadre organisationnel et réglementaire émanant de la direction nationale d'ERDF, du Groupe EDF, de la loi, et plus largement de parties prenantes externes à l'entreprise (notamment la CRE) :

« Un, on est obligé de prendre les rails de certaines politiques qui sont incontournables (ex : la loi transition énergétique). Deux, dans les marges de manœuvre qu'on a il faut qu'on choisisse les plus pertinentes et c'est ça qui va définir notre politique interne et notre stratégie d'entreprise. Trois, c'est comment je les défini et comment j'embarque toutes les autres parties prenantes que sont les OS, la CRE, le Groupe, etc. pour leur faire partager le bien fondé, l'intérêt et la nécessité d'aller dans cette voie-là. Alors après, toutes ces parties prenantes elles vont éventuellement nous faire infléchir la cible qu'était prévue, elles vont éventuellement nous faire perdre plus ou moins de temps parce qu'elles vont être plus ou moins bénévoles ou elles vont être plus ou moins acteurs du sujet. Mais je pense qu'à partir des grands exercices incontournables et des orientations qu'on se fixe, et bah les parties prenantes elles vont éventuellement infléchir la trajectoire, les délais et les coûts mais je pense qu'on se doit de garder le cap qu'on s'est fixé nous. » (dirigeant des fonctions centrales)

« avant c'était bien parce que c'était les chefs qui décidaient, donc on avait le sentiment que le patron pouvait réguler. Maintenant c'est la CRE, c'est les externalités, c'est les marchés... donc en gros, même le chef ne prend plus de décision... Et du coup on joue moins un rôle de protection à l'égard des agents. » (directeur régional)

L'éclatement de la fonction de direction dans l'organisation conduit les agents à s'interroger sur la capacité des dirigeants à piloter l'organisation : qui commande ? qui dirige ? qui décide ? Bien qu'en situation de pouvoir dans l'organisation, les dirigeants évoquent les contraintes que leur imposent les parties prenantes de l'entreprise, venant de fait limiter leurs marges de manœuvre, les conduisant à être eux-mêmes assez critiques sur la façon dont est dirigée l'entreprise, malgré leur position directionnelle. Nos interlocuteurs ont ainsi mis en doute la capacité du système managérial à entendre, comprendre, prendre en compte et mettre en place des actions correctives en regard des éléments collectés dans cette recherche. Il

s'agirait moins d'un quelconque déni que de la crainte qui conduirait la hiérarchie à occulter les remontées d'information. Quelle serait la raison qui pousserait des acteurs à mettre en place un processus de remontée perçu comme relativement lourd ? Ne serait-il pas plus aisé de reconnaître que chacun sait mais que nul n'agit pour la simple et bonne raison qu'il est impossible de faire évoluer le système et son organisation ? Or, le scepticisme exprimé paraissait surpasser les prérogatives d'une direction régionale, ses propres marges de manœuvre se trouvant limitées vis-à-vis de la direction nationale et au-delà vis-à-vis du cadre réglementaire et de l'ensemble des contraintes, enjeux et parties prenantes d'ERDF.

« Je trouve qu'aujourd'hui c'est relativement dommageable parce que je ne vois pas les directions très motivées. Ils n'ont plus grand chose à gérer si ce n'est gérer les hommes et un peu la technique. [...] Je trouve que c'est dommageable sur la responsabilité des uns et des autres. Ça représente moins d'intérêt quand tu es sur le terrain. Tu ne fais que gérer les choses et tu n'es plus acteur. Tu ne fais que gérer des problèmes et tu ne construis plus. Tu gères la sécurité et tu ne peux prendre que des baffes. Tu gères le fric et tu ne peux prendre que des baffes. T'es un gestionnaire mais t'es plus acteur. Ça c'est un vrai problème, tu n'as plus d'émulation, parce que quelqu'un qui est un peu entrepreneur, cherchera toujours à faire mieux, à se dépasser, que celui qui gère. Et après, moi il me semble que c'est toujours plus difficile de gérer des choses qui te viennent par le haut ou qui te viennent par un autre. Alors que gérer les choses quand c'est ton propre management et ta propre structure qui créent les choses, d'abord c'est plus facile parce que le corps social intègre mieux l'élément créé par l'unité. Alors qu'au niveau national, c'est quand même des décisions macro, qui ne prennent pas en compte les nuances locales, et s'imprégner de ça c'est quand même plus compliqué que de s'imprégner d'une décision locale. [...] Y a dirigeant et dirigeant. Y a ceux qui sont en position de décider, et ils sont très peu nombreux - c'est le directoire qui est essentiellement composé de directeurs métiers - et les autres qui ont le statut de dirigeant mais c'est pas eux qui dirigent. [...] ceux-là, ils ne servent à rien. Ils ne servent même pas de mouche du coche. Ils assoient les dirigeants dans leur stratégie. Ils ne sont pas plus capables, et ils ne le font pas, de faire en sorte d'aider les unités sur le comment. Ils pourraient prendre un rôle d'appui, de conseil, mais ils ne le font même pas ou ils font semblant. Et ils n'entreprennent pas. Ils ne font qu'accompagner ce qu'a décidé le directeur. [...] les orientations et les stratégies ne sont pas co-construites. Elles sont décidées par un ou deux mecs. Et comme elles ne sont pas co-construites, personne ne partage. On nous met dans l'assiette quelque chose de tout cuit et il faut avoir faim. Si elles étaient co-construites en groupe peut-être qu'il y aurait une meilleure prise en compte par l'ensemble des structures nationales et il y aurait la possibilité de plus démultiplier et d'être plus en soutien. Et j'ai bien peur que, si elles étaient co-construites, ça mettrait un peu plus de temps parce qu'elles ne seraient pas forcément partagées du premier coup. C'est plus facile de sortir une idée quand tu ne la partage pas. » (cadre des fonctions centrales)

Réactions des représentants nationaux de la filière RH lors de la présentation des travaux de recherche sur le travail du manager de proximité chez ERDF

Représentant de la direction nationale : *« je ne suis pas d'accord avec l'idée du manager qui n'aide pas à faire le travail. Si on le cantonne seulement à des tâches administratives, on n'a pas besoin de lui, il n'a pas besoin d'être manager. Il doit être là pour accompagner. [...] [les indicateurs pastèque] ça reflète la truanderie générale, faut pas se leurrer. [...] je connais un directeur d'unité qui a dit : « on arrête de truander les chiffres ». Résultat, il y a eu une dégradation des indicateurs pendant 6 mois. Mais si un chef d'agence ne veut plus d'indicateur pastèque, il ne peut rien faire seul. Il faut que ça vienne d'en haut. [...] il n'y a pas d'indicateurs mauvais en soi. Un indicateur doit rester indicatif, mais dans notre culture, un indicateur n'est pas indicatif. Et si on s'en sert pour sanctionner, alors forcément... [...] c'est une population loyale, le manager de proximité va courber l'échine. Ils sont capables*

de supporter l'insupportable, de ne jamais se rebeller, contrairement à la population d'exécution. »

Représentant de la direction nationale : « *et on continue à développer du « e-quelque chose », on ne va pas dans le bon sens, ça questionne. [...] les managers de proximité tirent le plaisir de la relation avec la personne. Ils souffrent parce qu'ils trouvent que du tableau excel, ce n'est pas du travail réel. « Je suis obligé de passer là-dessus » et du coup, ils ne sont pas sur le travail réel. Et ils sont tiraillés. [...] Mais c'est super profond. Il y a 30 ans, c'était déjà comme ça (le problème des indicateurs pastèque). C'est culturel. C'est profond. Souvent, ça vient de la tête de la ligne managériale. [...] on mélange tout. C'est 200 indicateurs sur un tableau, comment on s'en sort ? [...] on a l'impression que chacun est seul face à son problème et l'animateur c'est la même chose. Mais il y a quand même une priorisation, un collectif, des appuis, un N+1 ? [...] Mais il faut qu'on arrête de demander des données comme ça. [...] j'espère qu'il n'y a pas plus de dissimulation d'accidents parce qu'à un moment donné, on va avoir des problèmes. [...] il faut qu'on prenne 4-5 indicateurs et qu'on abandonne le reste parce qu'à trop vouloir rentrer dans le moule, on finit par ressembler à des tartes. »*

Echange avec les membres du CODIR d'une DR suite à la présentation des travaux de recherche sur le travail du manager de proximité chez ERDF

Directeur régional : « *bon moi j'adore mon entreprise, mais... des fois je la trouve un peu schizophrène... c'est-à-dire qu'à la fois on engage des chantiers comme celui que tu as fait mais là, la DRH, là on reçoit des signes tous les jours où c'est plus de cohérence que de subsidiarité... là encore... les 10 derniers messages que j'ai reçus, on est exactement sur ça. Et je me dis que finalement on est peut-être indécrottable... en matière de développement de logiciels, de volonté de ne pas subsidiariser certains sujets... donc on est quand même en forte difficulté. Donc c'est quoi l'impulsion du national là-dessus ? Parce que maintenant qu'on a fait le constat, et maintenant qu'on est tous d'accord sur le constat, qu'est-ce que fait le national ? »*

Directeur adjoint : « *toi qu'es rattaché au niveau national, moi ce que je trouve absolument stupéfiant, c'est que la même direction produit ce type d'étude, et elle produit aussi un logiciel EAP où moi je me suis battu deux heures ce matin pour faire une collecte... mais c'est infernal ! Personne ne va utiliser ce que l'on collecte là-dedans. Je sais pas comment on peut... c'est vraiment schizophrène quoi... d'avoir ces deux pans de réflexion. Et de vouloir mesurer au dixième de millimètre près ce qui se dit dans un EAP et puis de développer ce type de réflexion. »*

Directeur régional : « *on dirait que c'est une poule qui a trouvé un couteau. Si je devais faire un schéma à la sortie, euh : « on a trouvé un couteau ». Voilà... Mais on sent bien qu'il y a un besoin. Et je connais pas un manager qui n'a pas envie de travailler dans de bonnes conditions de travail, pour lui, pour son équipe, pour ses collègues, etc, enfin j'en connais pas, ou alors il est maso. Mais je vois pas bien les axes de rupture qu'on peut avoir. (...) mais à un moment donné, ils vont se tourner vers nous en disant : « bon, dites, on balaie l'escalier par le haut. Nous on a fait des choses localement, et vous ? ». Donc, et nous ? Et ça je pense qu'il faut qu'on se prépare à ce sujet-là. Moi j'ai pas de réponse. Mais j'aimerais pas qu'on soit... je dirais, uniquement dans une logique où on leur dirait : « débrouillez-vous, nous on change pas ». (...) il vaut mieux prendre un virage sur l'aile que le mur. Mais par contre, nous ce serait bien qu'on réfléchisse suite à cette thématique d'aujourd'hui et qu'on s'interroge : « ça serait quoi un virage sur l'aile pour faire une percée sur ces sujets-là ? ». Parce qu'on a quand même un espace de manœuvre et de volonté. Il faudrait peut-être qu'on réfléchisse et qu'on organise ça pour dire : « s'il y a deux-trois percées à faire, ce serait quoi ? ». Moi j'aimerais bien qu'on y travaille parce que, que les agents eux-mêmes y travaillent c'est bien, bravo, mais à un moment donné il faut aussi que nous on apporte une contribution. (...) le diagnostic il est plutôt là. Il y a une pénibilité du travail liée aux multiples interruptions, on n'arrive pas à faire un travail continu... ça c'est fatigant sur le plan cognitif. Il y a je dirais un sentiment de pression sur l'activité, une perte de marge de manœuvre, on est finalement esclave un petit peu... et puis*

finalement il y a un schisme : on a le sentiment de faire un travail mais c'est pas le travail bien fait, c'est pas celui qu'on voudrait faire. Donc y a une sorte de divergence. Donc maintenant qu'on a dit ça, très bien, et maintenant ce qu'il faut faire c'est entrer dans l'action. »

Chercheur : *« on mène un travail actuellement au niveau de l'agence qui n'est plus de l'ordre du diagnostic mais de l'action. On pourrait envisager de mener le même travail au niveau du dessus... »*

Directeur régional : *« justement, je souhaiterais qu'on le fasse au niveau du dessus parce que X (l'agence) va le faire entre soi. Maintenant on voit bien qu'il y a l'inter-métiers, y a l'interservices, etc, qui peut aussi jouer. (...) ça pourrait être très intéressant de travailler sur le comment reconnaître la non visibilité de ce qui est extrêmement important pour eux, le fonctionnement de la BO, comment est-ce qu'on reconnaît cette non visibilité de ce qu'ils font au quotidien et qui fait que ça marche ou ça marche pas. Et c'est vrai que ce travail-là, on ne le voit pas dans les indicateurs... »*

La source de ce scepticisme résiderait dans un système sclérosé par un ensemble de contraintes macro-sociales – la loi, le cadre réglementaire, les acteurs institutionnels, la direction nationale, le poids de l'organisation du travail – sur lesquelles toute capacité d'intervention serait impossible compte tenu du caractère dérisoire des moyens d'action à disposition. Pourtant, la direction reconnaît l'existence au sein des équipes opérationnelles des entités régionales de l'entreprise d'un savoir-faire individuel et collectif au fondement du service rendu (consistant à acheminer l'électricité jusqu'au bénéficiaire final).

Mais si ces savoirs sont largement admis dans le quotidien du travail, car ils rendent opérationnelles des prescriptions imparfaites du fait de leur abstraction, ils ne sont pas pour autant reconnus en tant que tel et demeurent par conséquent clandestins. Par ces pratiques clandestines, les agents d'ERDF font montre d'un « pouvoir d'agir », d'une capacité à transformer les relations professionnelles et le rapport à la prescription dans la réalisation de leurs activités quotidiennes, surpassant ainsi le « management scientifique » du travail. La difficulté de se projeter dans un processus attribuant une capacité d'agir repose dans le fait de considérer qu'il s'agit là d'une prérogative de la fonction de direction. Cette difficulté conduit à penser qu'il est impossible d'intervenir sur les déterminants de l'organisation, tant celle-ci apparaît comme pétrifiée dans son fonctionnement, privant les acteurs de toute capacité d'action. Dès lors, il est particulièrement difficile d'assumer un rôle d'encadrant de proximité lorsque le travail est vidé de son sens.

« Quand tu m'as parlé de ça [ma recherche], j'étais pour parce que je pense que c'est quelque chose qui peut nous apporter quelque chose plus tard. Y en a bien qui un jour vont dire : « nos managers de proximité, ils connaissent plein de choses, il faut essayer de les valoriser quelque part ». » (animateur exploitation).

Bien que circonscrite à l'analyse de l'encadrement opérationnel et de ses équipes, l'analyse que nous avons réalisée produit nécessairement des questions d'organisation du travail qui interrogent le niveau national (voire au-delà). A l'opposé de ce scepticisme, nous avons

entendu le souhait que cette analyse puisse contribuer à apporter davantage de souplesse aux encadrants et agents opérationnels au sein d'une organisation du travail qui en aurait besoin. Nous comprenons désormais cette demande locale comme symétrique à la demande initiale des fonctions centrales : d'un côté celle d'apporter un éclairage sur une problématique, de l'autre celle de faire remonter la parole d'acteur en mal de (re)connaissance du travail réalisé.

La capacité du manager à assumer son rôle de régulation est fonction de la cohérence existante entre les attendus du manager de proximité, les modes de fonctionnement et d'organisation, et les dispositifs de management globaux. En effet, le manager peut être dans une posture de régulateur, être équipé et outillé pour aller dans ce sens, mais s'il reste enfermé dans une structure de management qui ne l'invite pas à aller dans ce registre, si son activité se déroule dans un mode d'organisation qui ne répond pas à des logiques de management dialogique, qui reste sur des modes de fonctionnement antinomiques par rapport à ce registre de régulation, il en résultera des tensions, des difficultés, voire un épuisement des managers. En effet, ils s'épuiseront face à une organisation en incohérence avec ce qui est compris et attendu de leur activité et de leur fonction.

En parallèle à cette réflexion sur l'activité managériale, il faut qu'il y ait une véritable réflexion sur les modes d'organisation, les systèmes de management, dans un souci de cohérence et d'intégration de ces grands principes. La réflexion sur l'organisation du travail et l'activité du manager doit donc s'insérer dans un mode de gouvernance à travers un dialogue social à l'unisson dans cette volonté d'avoir des dispositifs de management et un mode de fonctionnement qui soient plus orientés vers le soutien à la réalisation du travail. Il s'agit donc de réfléchir à l'intérêt que l'on peut avoir à revoir les modes de fonctionnement qui demeurent encore très descendants dans nos organisations.

Partant, s'il faut vraiment engager un changement de paradigme, c'est peut-être dans la stratégie de l'entreprise, dans la conception des projets, dans la fixation des objectifs, dans ce qui relève également du travail d'organisation de l'activité, que l'on a intérêt à initier des démarches plus coopératives et à revoir ainsi la logique qui prévaut autour des processus de décision. Donner place à la parole sur le travail n'est pas chose aisée. Ici la question est de savoir comment construire une organisation permettant de dialoguer collectivement sur le travail et dans laquelle chacun se sent en capacité d'agir ? C'est pourquoi, dans une telle situation, il apparaît comme nécessaire de « *désempêcher le management* » (Detchessahar, 2011, 2013).

Et pour ce faire, Clot (2008 ; 2010) insiste sur le « *pouvoir d'agir* »¹⁰⁷ des personnes, sur l'importance des champs d'autonomie, de coopération et de débat au cœur des collectifs, contribuant ainsi, dans la mesure où il n'est pas « *empêché* » à la santé au travail. Dès lors, « *le manager doit être en position d'assumer ce rôle de soutien et d'animation de la discussion, de se positionner comme le régulateur du travail de régulation* » ce qui suppose de parvenir à « *désempêcher* » le management de première ligne, c'est-à-dire à réinstaller au cœur de sa fonction l'activité de régulation et de soutien au travail réel » (Detchessahar, 2013, p. 70). Or, comment favoriser ce « désempêchement » et ce pouvoir d'agir si ce n'est par la création d'environnements « *capacitants* » – « *des environnements de travail qui rendent les opérateurs capables de penser, de débattre et d'agir sur leur travail* » (Petit et Dugué, 2013, p. 214) – qui donnent la possibilité d'exprimer, de mettre en débat (voire en conflit) les contradictions de l'activité réelle du travail dans l'objectif de co-construire un arbitrage collectivement négocié d'arrangements temporaires de l'action collective.

Ici, « *la logique taylorienne est bien loin d'avoir rendu l'âme (...) On ne peut être tenu pour responsable quand on ne dispose pas de l'autonomie, de la marge d'œuvre minimales permettant d'influer sur l'organisation et la définition de son travail, de manière à l'adapter aux impératifs imposés de l'extérieur* » (Linhart, 1996, p. 167-168). Dans ce cadre, un concept de philosophie politique fait un retour marquant dans la recherche en sciences de gestion : le principe de subsidiarité (Detchessahar, 2011, 2013 ; Gomez, 2013 ; Merceron, 2016), qui conçoit l'organisation par le bas avec pour principale préoccupation de sauvegarder l'agir créatif des individus. Il concourt intrinsèquement à la détection de la source du pouvoir d'agir au plus près de ses effets pratiques et à la stricte remontée aux échelons supérieurs de l'entreprise des décisions qui ne peuvent être prises localement.

Selon ce principe, la responsabilité et l'autonomie doivent être attribuées au niveau d'autorité le plus compétent et pertinent pour résoudre un problème ce qui suppose : de ne pas faire à un échelon plus élevé ce qui peut être fait avec la même efficacité à un échelon inférieur (c'est le principe de compétence), que le niveau supérieur n'intervienne que si le problème excède les capacités du niveau inférieur (c'est le principe de secours), que l'échelon inférieur s'interdise de se décharger de certaines tâches qui lui reviennent en propre (c'est le

¹⁰⁷ « *Le pouvoir d'agir (...) le souci et la réalisation du « travail bien fait », celui dans lequel on peut se reconnaître individuellement et collectivement, au diapason d'une histoire professionnelle qui se poursuit et dont on se sent comptable. (...) vidée de son sens, l'activité du sujet se voit amputée de son pouvoir d'agir quand les buts de l'action en train de se faire sont déliés de ce qui compte réellement pour lui et que d'autres buts valables, réduit au silence, sont laissés en jachère.* » (Clot, 2008, p. 13)

principe de suppléance). Autrement dit, « *l'autorité ne doit être présente que là où il est tout à fait impossible qu'elle soit absente* » (Weil, 1951, p. 433).

Le principe de subsidiarité n'a donc pas pour objectif l'autonomie pour l'autonomie mais de rapprocher la décision du lieu de sa mise en œuvre dans la quête d'une plus grande efficacité, dans la mesure où « *ce sont les acteurs au contact direct d'un problème qui disposent de l'habitude, des éléments et des moyens d'y remédier de la façon la plus efficace* » (Faure, 1997, p. 29-30). Ainsi, « *il s'agit de donner aux acteurs les moyens d'être déviantes [...] c'est-à-dire de donner aux groupes et aux équipes les moyens de développer des processus d'appropriation, d'apprentissage, d'innovation ordinaire [...] sans perdre de vue la nécessité d'une cohérence globale de l'organisation* » (Honoré, 2007, p. 61). L'assimilation et la participation à la prescription peuvent ainsi permettre de prendre le recul nécessaire mais temporaire sur les règles à respecter par le biais d'un travail d'interprétation de la prescription. Combinées, ces deux éléments du rôle de « régulateur » s'enrichissent et se soutiennent mutuellement, notamment du fait qu'ils permettent aux encadrants de proximité d'agir en accord avec ce qui a été défini par l'encadrement supérieur, en respectant des procédures qui permettent une justification, tout en préservant la continuité et la quiétude du travail réalisé par leurs équipes.

C'est pourquoi il semble essentiel de garantir les marges de manœuvre et les moyens nécessaires aux encadrants dans l'organisation pour remplir leur rôle et leurs missions de façon satisfaisante pour eux-mêmes et dans des conditions qui assoient leur légitimité auprès de leurs équipes. Ces marges de manœuvre sont salutaires à plus d'un titre : elles facilitent l'organisation du travail en permettant de prendre les décisions qui semblent justifiées, elles contribuent à la satisfaction du client en répondant à sa demande de façon réactive, elles procurent le sentiment d'être acteurs de son travail. L'attribution de marge de manœuvre passe également par un « désempêchement », en dégagant suffisamment de temps aux managers pour soutenir et accompagner leurs équipes, en révisant le poids temporel qu'il leur est demandé d'accorder aux tâches administratives et gestionnaires.

« Il faudrait donner un peu plus de marge de manœuvre, d'autonomie, peut-être plus les associer aux réflexions, à certaines décisions puisque c'est eux qui entendent, c'est eux qui vivent, c'est eux qui ont les problèmes. » (directeur métier)

Le manque de moyen permettant d'exploiter son potentiel créatif et de développer ses compétences, le manque d'influence dans le travail et dans sa réalisation, et le manque d'implication dans la prise de décision contribuent à renforcer le mal-être des managers et de ses collaborateurs dans leur activité. Il ne s'agit pas d'accroître *stricto-sensu* leur pouvoir,

mais de bénéficier des marges de manœuvre dont ils ont besoin, c'est-à-dire d'obtenir les compétences, les informations, les ressources et l'autorité nécessaires pour réaliser leurs missions. Pour ce faire, il semble important d'aller au-delà de la seule autonomie permettant d'organiser les tâches, de définir les priorités, ou encore de sélectionner les informations les plus utiles. En effet, la possibilité d'influer sur le degré de responsabilités, de participer à la prise de décisions et de discuter des prescriptions émises par la direction de l'entreprise, apparaissent comme des éléments fondamentaux au mieux-être des managers de proximité. Des éléments d'autant plus importants lorsque l'on considère que ces encadrants, qui travaillent quotidiennement sur le terrain, jouissent d'un jugement particulièrement éclairé sur les questions d'organisation du travail.

« Le national croit qu'il est fort et le local croit aussi qu'il est fort, mais les deux se font des illusions. En réalité, celui qui tient la barque, c'est le dernier manager, qui lui tient son équipe, qui lui tient les clients, et qui adapte. C'est le dernier manager pour moi qui est le plus fort. » (cadre des fonctions centrales)

Selon une étude récente d'Opinion Way¹⁰⁸, 41% des managers considèrent leur fonction comme inutile dans le monde du travail actuel et 62% des non-managers ne souhaiteraient pas le devenir s'ils en avaient la possibilité. Si la fonction est perçue comme inutile par les encadrants de proximité, c'est parce que sa mise en œuvre est désormais vécue comme une position intenable dans nos entreprises, générant le sentiment d'une véritable déconnexion entre l'organisation prescrite et la réalité pratique de travail. Ce phénomène conduit à un double mouvement de contestation de la part de ces managers : soit les managers entrent en résistance de façon plus ou moins affichée ou clandestine face à l'organisation, soit ils affichent leur opposition de façon sourde par un désengagement progressif, par le refus d'évoluer vers ce type de poste, ou encore en quittant l'entreprise.

Selon Hubault (2009), le travail du manager consiste à « agir ». Agir signifie orienter l'action, mais de l'efficacité de l'action dépendent les autres car il n'y a pas d'action dans l'isolement (Arendt, 1958). Si la pensée requière la capacité d'être affecté en se confrontant à la réalité, alors celle-ci ne peut décemment être l'apanage d'un « bureau des méthodes » mais implique également sa conciliation avec l'action des travailleurs et de leurs encadrants : *« tout système, toute organisation, toute entreprise a, et aura toujours, besoin du génie de l'intelligence au travail pour fonctionner (...) Il faut l'appoint du travail vivant. Mais le travail vivant repose*

¹⁰⁸ Etude Opinion Way, « être manager fait-il toujours rêver ? », Octobre 2018 : <https://www.opinion-way.com/fr/component/edocman/opinionway-pour-le-salon-du-management-etre-manager-fait-il-toujours-rever-novembre-2018/viewdocument.html?Itemid=0>. Etude réalisée auprès de 1006 salariés représentatifs de la population des salariés français. L'échantillon a été constitué selon la méthode des quotas au regard des critères de sexe, d'âge, de région, de statut, de secteur et de taille d'entreprise.

sur la liberté de la volonté » (Dejours, 1998, p. 4). Mais si l'« agir » du manager de proximité suppose un véritable rapport à la réalité, on a vu que celui-ci est trop souvent empêché au sein de l'organisation. Dès lors, « *il y a quelque chose de déprimant à comprendre un système sur lequel on ne voit pas comment agir et on préfère se réfugier dans l'ignorance* » (Gomez, 2013, p. 121). En effet, si ces pilotes du « théâtre des opérations » ne peuvent nier la réalité du travail opérationnel qu'ils régulent au quotidien, ils s'en trouvent pour autant de plus en plus éloignés. Ici, l'hyper-rationalisation et les dérives à l'œuvre dans les organisations ne souffrent ni la discussion, ni la contestation (Berry, 1983). Elles conduisent à une hyperactivité gestionnaire qui empêche le travail d'encadrement et favorise ainsi la perte de la capacité des individus à penser le travail.

Ne plus être en capacité de penser le travail, c'est évoluer dans l'obéissance inconditionnelle à des ordres, qui conduit à l'instrumentalisation (Dejours, 1998). Mais si le fait de ne pas penser permet de contourner la formulation des dilemmes techniques, moraux, humains et professionnels qui traversent le travail (Dujarier, 2006), toute forme d'organisation bridant la pensée et le jugement est potentiellement dangereuse et destructrice (Arendt, 1951). Dans notre cas, le risque est précisément de détruire ce qui permet aux travailleurs de s'adapter aux aléas et aux évolutions du travail, c'est-à-dire les savoirs élaborés et mis en œuvre souvent de façon transgressive par rapport à la norme, la procédure et la prescription (Linhart, 2015). Dès lors, « *le sujet ne pense plus, ne désire plus, n'éprouve plus. Il se déconnecte de tous ses affects* » (De Gaulejac et Hanique, 2015, p. 223), suspendre la pensée dans le travail conduit à ce que chacun se replie sur des arbitrages isolés face aux prescriptions contradictoires. Et c'est lorsque toute possibilité de penser et de vivre le monde en commun est impossible que le travail devient mort, conduisant ainsi au « *déracinement* » (Weil, 1961) de celui ou celle qui le réalise et en censé s'y réaliser.

Face à cette difficulté, Arendt nous éclaire en proposant « *rien de moins que de penser ce que nous faisons* » (1958, p. 61). Et c'est à travers une activité régulatrice entre les exigences multiples qui lui sont assignées et les conditions d'organisation réelles du travail de ses subordonnées que le manager parviendrait à concilier pensée et action : conjuguant ainsi *vita contemplativa* et *vita activa* (Arendt, 1958), faisant du manager de proximité le garant du « vivre ensemble » dans l'organisation, autorisant la mise en lumière de ces empêchements et de moyens d'action, favorisant une régulation autonome collective des salariés.

Conclusion

Depuis les années 1950, les catégories des « upper » et « middle » managers ont fait l'objet de nombreuses recherches approfondies sur leurs activités réelles, y compris en France où la catégorie des « cadres » a bénéficié à partir des années 1970 d'un certain nombre de travaux cherchant à « *vérifier de l'intérieur* » ce qui constitue son travail réel. En revanche, en dépit du caractère essentiel de son rôle dans l'organisation du travail, il existe peu de recherches portant uniquement sur le travail du manager de proximité (aussi appelé « contremaître », « maîtrise encadrante », « foremen », « supervisor »...). En effet, si des travaux s'intéressant au statut, à l'histoire, et au rôle du contremaître ont été réalisés, seules quelques recherches en sociologie industrielle des années 1950-1970 ont produit des publications reposant sur une observation structurée du contenu de son travail.

Il y a une véritable contradiction dans nos organisations contemporaines sur le constat unanime de la dimension essentielle du rôle du manager de proximité dans l'entreprise, et le manque de connaissances qu'ont ces dernières sur leurs activités. Pourtant, les nombreuses mutations et projets de rationalisation qui se sont immiscés dans nos grandes organisations sont à l'origine d'une profonde complexification du travail. Dans ce contexte, la multiplication des objectifs et contraintes est venue déstabiliser et fragiliser les salariés opérationnels qui se trouvent de plus en plus isolés face à un nécessaire travail d'organisation. Or, l'éloignement de la scène du travail, la dilution des responsabilités, la saturation d'objectifs détaillés, et la réduction considérable de l'autonomie sont venus éroder les capacités du « manager de proximité » à prendre en charge les tensions du travail et l'animation de ses équipes, engendrant une diminution de l'attractivité pour l'activité d'encadrement, et un accroissement du mal-être de ceux qui occupent cette position sociale déconsidérée.

Dans un contexte de réorganisation continue mais toujours profonde des activités d'une grande entreprise française de l'énergie – et impactant fortement le rôle du manager de proximité – nous avons cherché à comprendre et à analyser ce qui constitue désormais le travail de cet encadrant, quels sont les empêchements potentiels à ce rôle, et quels sont les impacts potentiels en termes de performance et de santé au travail dans l'organisation ? S'intéresser à ces questions, c'est nécessairement commencer par rentrer dans l'activité des managers, mais c'est aussi resituer cette activité managériale dans le mode d'organisation, les fonctionnements, les systèmes dans lesquels se déroule ce travail. La construction de cette

recherche en sciences de gestion consiste donc à étudier le rôle qu'assume le manager de proximité au sein de l'organisation, à savoir un rôle de régulateur du travail de régulation.

S'appuyant sur une approche ethnographique basée sur la reproduction de la méthodologie d'observation structurée mise en place par Mintzberg (1970) – reposant sur le chronométrage et l'analyse des activités réalisées par le manager de proximité, en prenant en note, minute après minute, ce qu'il accomplit et exprime au cours de sa journée de travail, et réparties ensuite dans une cartographie d'« activités managériales » – ainsi que sur une série d'entretiens compréhensifs (Kaufmann, 2007), plusieurs « profils » de manager ont été déterminés à travers l'analyse de la proportion du temps que l'encadrant passe avec son équipe et de la capacité dont il fait montre pour intervenir sur le travail de celle-ci. Les résultats présentés reposent sur l'observation, dans une grande entreprise française, de 48 journées de travail (dont 38 en observation structurée) de 24 managers (15 managers de proximité et 9 managers intermédiaires) évoluant dans différents corps de métier (techniques et clientèles) et différentes régions de France – permettant ainsi l'analyse de près de 400 heures de travail et de plus de 3500 activités managériales –, ainsi que sur l'analyse d'agendas de 9 managers de 4 semaines chacun.

Une approche globale du travail du manager de proximité nécessite de s'intéresser à la triple dimension – objective (*quel est le produit, le résultat du travail du manager ?*), collective (*avec qui et pour qui le manager travaille-t-il ?*) et subjective (*de quelle manière et à quel degré le manager s'engage-t-il dans son travail ?*) – constitutive de tout travail (Gomez, 2013), permettant ainsi de mettre en exergue les éléments l'empêchant d'assumer pleinement son rôle. Les empêchements du management, se manifestant à différents niveaux de l'entreprise (macro, méso et micro-organisationnels), ont pour finalité d'éloigner le manager de ses équipes, favorisant ainsi incompréhensions, conflits, dysfonctionnements, démotivation et risques professionnels. L'« *organisation du travail d'organisation* » (De Terssac, 2003), garantie précédemment par ce manager, entre la stratégie de l'entreprise et les conditions d'intervention sur le terrain se voit alors compromise. Cette recherche s'ancore ainsi dans le prolongement des études antérieures du courant du « Content Managerial Work », espérant contribuer aux connaissances sur le travail du manager de proximité, tout en s'astreignant à objectiver et analyser les phénomènes d'« empêchement » dont il serait la victime. Face à ces constats, et s'ancrant dans une logique d'aller-retour entre le niveau national et local, ces travaux se fondent sur la co-construction avec les acteurs de l'organisation d'une réflexion

permettant la mise en lumière de ces empêchements et de moyens d'action favorisant une régulation autonome collective des salariés.

Bibliographie

- Abord de Chatillon, E. and Desmarais, C. (2017), « Espaces de discussion, management et épuisement professionnel, » *@GRH* (23), pp. 13-36.
- Abord de Chatillon, E. and Desmarais, C. (2015), « Des risques psychosociaux à la qualité de vie au travail : quel rôle pour l'endurance », *Actes du séminaire « âges et travail »*, Creapt, CNAM.
- Abord de Chatillon, E. and Desmarais, C. (2010), « Le rôle de traduction du manager, entre allégeance et résistance, » *Revue Française de Gestion* (205), pp. 71-88.
- Abord de Chatillon, E. and Desmarais, C. (2008), « Les champs de tension de la fonction d'encadrement : quelles adaptations des acteurs ? », *Institut de recherches économiques et sociales*.
- Abord de Chatillon, E. and al. (2006), « Conditions de travail et nouvelles pathologies : des contingences sectorielles et personnelles, » *Management et Avenir* (10), pp. 101-114.
- Adams, J.S. (1965), « Inequity in social exchange, » In : Berkowitz, L., *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, Academic Press, pp. 267-289.
- Ait Abdeslam S. (2008), « Du monopole au marché : cas d'EDF, entreprise en mutation, » *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nancy 2*.
- Alis, D. and Fergelot, V. (2012), « Le rôle des cadres intermédiaires dans le processus de changement des collectivités publiques : pour un modèle dynamique de la construction de rôle, » *Management International* (16), pp. 25-37.
- Allan, P. (1981), « Managers at Work : A Large-Scale Study of the Managerial Job in New York City Government, » *Academy of Management Journal* (24), pp. 613-619.
- Allard-Poesi F. (2003), « Coder les données », In Giordano, Y. (coord.), *Conduire un projet de recherche*, Colombelles, Éditions Management et Société, pp.245-290.
- Alter, N. (2009), *Donner et Prendre. La coopération entreprise*, Paris, La Découverte.
- Alter, N. (2003) « Régulation sociale et déficit de régulation, » In : De Terssac, G. *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte, pp. 77-88.
- Ancelin-Bourguignon, A. (2015), « Les doubles contraintes dans les organisations : comprendre ce qui les clôt pour tenter de les dénouer, » *Journée labellisée AIMS*, Poitiers.
- Arendt, H. (1958), *Condition de l'homme moderne*, Paris, Pocket Agora (édition de 2004).
- Arendt, H. 1951. *Les origines du totalitarisme*, Paris, Points (édition de 1972).
- Atkinson, C. (1997), « The total teamwork way, » *Team Performance Management* (3), pp. 116-20. 

- Babeau, O. and Chanlat, J.F. (2008), « La transgression, une dimension oubliée de l'organisation, » *Revue Française de Gestion* (183), pp. 201-219.
- Bafois, F., et Monnet, J.-C. (1988), « L'avenir de la maîtrise dans l'après-vente, *Gérer et comprendre* (3), pp.17-23.
- Ballin, M. (1993), « Forging a new breed of supervisor, » *Personnel Management* (25), pp. 34-7.
- Balogun, J. (2003), « From blaming the middle to harnessing its potential ; creating change intermediaries, » *British Journal of Management* (14), pp. 69-83.
- Balogun, J. and Johnson, G. (2004), « Organizational restructuring and middle manager sensemaking, » *The Academy of Management Journal* (47), pp. 523-549.
- Balogun, J. and Rouleau, L. (2011), « Middle managers, strategic sensemaking and discursive competence, » *Journal of Management Studies* (48), pp. 953-983.
- Balogun, J. and Rouleau, L. (2008), « Exploring middle manager's strategic sensemaking role through practical knowledge, » *Les cahiers de recherche du GEPS* (7).
- Balogun, J. and al. (2003), « Three responses to the methodological challenges of studying strategizing », *Journal of Management Studies* (40), pp. 197-224.
- Bannier, L.M. and Rozenblat, P. (1997), « L'Etat et l'entreprise publique face à la logique de marché, » *Education permanente* (130).
- Barabel, M. and Meier, O. (2002), « Comment les grands patrons français gèrent leur temps, » *Expansion Management Review* (107).
- Bastin N. (1983), « Quand les anciens racontent : l'histoire du centre de distribution mixte EDF-GDF de Lille, » *Thèse de doctorat en Sociologie, Université Lille 1*.
- Bauby, P. (1997), *Le service public*, Paris, Flammarion.
- Bazin, Y. and al. (2014), *Penser le management et les sciences de gestion avec Hannah Arendt*, Société de Philosophie des Sciences de Gestion, Paris, L'Harmattan.
- Bellini, S. (2005), « Eviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation, » *Les cahiers internationaux de psychologie sociale* (65), pp. 13-25.
- Beltran, A., Derdevet, M. and Roques, F. (2017), *Energie, pour des réseaux électriques solidaires*, Descartes & Cie, Paris.
- Benguigui, G., Griset, A. and Monjardet, D. (1977), *La fonction d'encadrement*, CEREQ-La Documentation française.
- Benguigui, G. and Monjardet, D. (1980), « L'emploi du temps de travail des cadres instrument pour l'analyse de la division du travail, » *Le Travail Humain* (43), pp. 295-307.

- Bergougnoux, J. (2001), « Le secteur électrique : du monopole à la concurrence », *Techniques de l'ingénieur*.
- Bernardo, L., Gris, C. et Spire, N. 2018. « *Analyse des risques professionnels des encadrants de proximité au Service Raccordement & Ingénierie de la DR Paris d'Enedis, à la suite du suicide d'un Responsable d'Équipe* », Rapport d'expertise demandé par le CHSCT d'Enedis Paris-Est, Apteis, Paris.
- Berry, M. (1983), « Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur les systèmes humains, » *Cahiers du Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique*.
- Boisot, M, and Liang, G. (1992), « The nature of managerial work in the Chinese enterprise reforms. A study of six directors, » *Organization Studies* (13), pp. 161-184.
- Boiteux, M. (1993), *Haute tension*, Paris, Editions Odile Jacob.
- Boltanski, L. (1982), *Les cadres : la formation d'un groupe social*, Paris, Les Editions de Minuit.
- Borzeix, A., Linhart, D., and Segrestin, D. (1996), « L'expression directe et collective des salariés : premier bilan », in H.-Y. Meynaud (dir.), *Les sciences sociales et l'entreprise, Cinquante ans de recherches à EDF, La Découverte*, pp. 126-136.
- Bouffartigue, P. (2001), *Cadres, la grande rupture*, Paris, La Découverte.
- Bouffartigue P. and Bouteiller J. (2000), « Réduire le temps sans réduire la charge ? Les cadres et les 35h, » *Travail et Emploi* (82), pp. 37-52.
- Boudieu, P. (2001), *Langage et pouvoir symbolique*, Paris, Editions du Seuil.
- Bourdieu, P. (1977), « La paysannerie, une classe objet », *Actes de la recherche en sciences sociales* (17), pp. 2-5.
- Bourdieu P., (1972), *Esquisse d'une théorie de la pratique, précédé de trois études d'ethnologie kabyle*, Droz, Genève.
- Brewer, E. and Tomlinson, J.W.C. (1964), « The manager's working day, » *Journal of Industrial Economics* (12), pp. 191-197.
- Bungener, M. (1996), « Le rôle des pouvoirs publics : une tutelle contraignante mais obligeante », In : Morsel, H. *Histoire générale de l'électricité en France - Tome trois*. Paris, Fayard, pp. 315-324.
- Burns, T. (1954), « The Directions of Activity and Communications in a Departmental Executive Group, » *Human Relations* (7), pp. 73-97.
- Burns, T. (1957), « Management in Action, » *Operational Research Quarterly* (8), pp. 45-60.

- Buscatto, M. (2002), « Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire, » *Revue Française de Sociologie* (43), pp. 73-98.
- Canguilhem, G. (1966), *Le normal et le pathologique*, Paris, PUF (édition de 2013).
- Carlson, S. (1951), *Executive Behaviour: A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors*, Stockholm, Strombergs.
- Carroll, J. and Gillen, D. (1987), « Are the classical management functions useful in describing managerial work ?, » *The Academy of Management Review* (12), pp. 38-51.
- Chandler, A.D. (1977), *La main visible des managers*, Paris, Economica.
- Chapuis, O. and Bourrouilhou, J.M. (1961), Le contremaître et la direction, » *Sociologie du travail* (1), pp. 30-39.
- Charpentier, J.M. (2003), « Le débat en entreprise : communication et participation des salariés à EDF-GDF services (1995-1999), » *Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Paris XIII*.
- Chebel-Horstmann N. (2006), *Régulation du marché de l'électricité : concurrence et accès aux réseaux*, Paris, l'Harmattan, Logiques Juridiques.
- Chiapello, E. and Gilbert, P. (2013), *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte.
- Child, J. and Ellis, T. (1973), « Predictors of variation in managerial roles, » *Human Relations* (26), pp. 227-50.
- Child, J. and Partridge, B. (1982), *The Lost Managers: Supervisors in Industry and Society*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Choran, I. (1969), *The Manager of a Small Company*, Unpublished M.B.A. thesis, Montreal, McGill University.
- Cleach, O. and Tiffon, G. (2017), *Invisibilisations au travail, des salariés en mal de reconnaissance*, Paris, Octares.
- Clot, Y. (2010), *Le travail à cœur – Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.
- Clot, Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, Presse Universitaire de France.
- Copeman, G. and al. (1963), *How The Executive Spends His Time*, London, Business Publications.
- Corbin, J. and Strauss, A. (1990), « Grounded theory research : procedures, canons, and evaluative criteria, » *Qualitative Sociology* (13), pp. 3-21.
- Courpasson, D. and Thoenig, J.C. (2008), *Quand les cadres se rebellent*, Paris, Vuibert.

- Crozier, M. and Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Les Editions du Seuil (édition de 1997).
- Crozier, M. and Pradier, B. (1961), « La pratique du commandement en milieu administratif, » *Sociologie du travail* (1), pp. 40-52.
- Cru, D. (1987), « les Règles de métier, » In : Dejours, C. *Plaisir et Souffrances dans le travail*, Paris, Editions de l'AOCIP, Tome I, pp. 29-50.
- Dale, L. A. (1971), « The foreman as manager, » *Personnel* (48), pp. 61-64.
- Dalton, M. (1959), *Men Who Manage: Fusions of Feeling and Theory in Administration*, New York, Wiley.
- Daniellou F., Simard M. and Boissières I. (2009), « Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle, un état de l'art, » *Les cahiers de la sécurité industrielle* (2).
- Darmois G. (2004), *Pourquoi privatiser : EDF et l'enjeu de l'énergie*, Paris, Belin.
- David, A. (2003), « Etudes de Cas et Généralisation Scientifique en Sciences de Gestion, » *Revue Sciences de Gestion* (39), pp. 139-166.
- David, A. (2000), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées, » In : David, A., Hatchuel, and A., Laufer, R., *Les Nouvelles Fondations des Sciences de Gestion*, Paris, Vuibert, pp. 83-109.
- Davoine, L. and Méda, D. (2009), « Quelle place le travail occupe-t-il dans la vie des français par rapport aux européens ? », *Informations Sociales* (153), pp. 48-55.
- Dejours, C. (2009), *Travail vivant : travail et émancipation*, Paris, Payot et Rivages.
- Dejours, C. (2007), *Conjurer la violence – Travail, violence et santé*, Paris, Payot et rivages.
- Dejours, C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel – Critiques des fondements de l'évaluation*, Versailles, INRA Editions.
- Dejours, C. (2000), *Travail et usure mentale*, Paris, Bayard.
- Dejours, C. (1998), *Souffrance en France – La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Points (édition de 2009).
- Dejours, C. (1993), « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », *Futur Antérieur* (16).
- Delbridge, R. and Lowe, J. (1997), « Manufacturing control : supervisory systems on the “new” shopfloor, » *Sociology* (31), pp. 409-26.
- Delsol, C. (1993), *Le principe de subsidiarité*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Desmarais, C. (2003), « Renouveler l'encadrement pour transformer l'organisation ? Une recette mise à l'épreuve dans le contexte municipal, » *Revue Française de Gestion* (108), pp. 617-631.

- Detchessahar, M. (2013), « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion, » *Revue Négociation* (1), pp. 57-80.
- Detchessahar, M. (2011), « Management et santé, Quand le management n'est pas le problème, mais la solution..., » *Revue Française de Gestion* (214), pp. 65-68 et 89-105.
- Detchessahar, M. and Grévin, A. (2009), « Un organisme de santé... malade de « gestionnisme », » *Gérer et Comprendre* (98), pp 27-37.
- Dewerpe, A. (1989), *Le monde du travail en France (1800-1950)*, Paris, Armand Colin.
- Dietrich, A. (2009), « Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène, » *Management et Avenir* (21), pp. 196-206.
- Dieumegard, G. and *al.* (2004), « L'organisation de son propre travail : une étude du cours d'action de cadres de l'industrie, » *Le travail humain* (67), pp. 157-179.
- Doktor, R.H. (1983), « Culture and the management of time: A comparison of Japanese and American top management practice, » *Asia-Pacific Journal of Management* (1), pp. 65-71.
- Drucker, P. (1988), « The coming of new organization, » *Harvard Business Review* (66), pp. 45-53.
- Dubin, R. and Spray, S. L. (1964), Executive behavior and interaction'. *Industrial Relations* (3), pp. 99-108.
- Duignan, P. (1980), « Administration behavior of school superintendents: a descriptive study, » *Journal of Educational Administration* (28), pp. 5-26.
- Dujarier, M.A. (2015), *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte.
- Dujarier, M.A. (2006), *L'idéal au travail*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Duguit, L. (1923), *Traité de droit constitutionnel*, Paris, Boccard.
- Dumez, H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative - Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Paris, Vuibert.
- Dupuy, F. (2011), *Lost in management : la vie quotidienne des entreprises au XXI^{ème} siècle*, Paris, Seuil.
- Dupuy, F. (2005), *La fatigue des élites : le capitalisme et ses cadres*, Paris, Seuil.
- Durand, C. and Touraine, A. (1970), « Le rôle compensateur des agents de maîtrise, » *Sociologie du travail* (12), pp. 113-139.
- Dutton, J.E. and *al.* (1997), « Reading the wind : how middle managers assess the context for selling issues to top managers, » *Strategic Management Journal* (18), pp. 407-423.

- Eisenhardt, K. M. (1989), « Building theories from case study research, » *Academy of Management Review* (14), pp. 532-550.
- Emery, F.E. and Trist, E.L. (1963), « The causal texture of organizational environment, » *Human relations* (18), pp. 20-26.
- Faure, A. (1997), *Territoires et Subsidiarité, l'action publique locale à la lumière d'un principe controversé*, Paris, L'Harmattan.
- Fayol, H. (1916), *Administration Industrielle et Générale*, Paris, Dunod (édition de 1999).
- Ferreras, I. (2012), *Gouverner le capitalisme*, Paris, Presse Universitaire de France.
- Florén, H. and Tell, J. (2004), « What do owner-managers in small firms really do ? Differences in managerial behavior in small and large organizations, » *Small Enterprise Research* (12), pp. 57-70.
- Floyd, S.W. and Wooldridge, B. (1994), « Dinosaurs or dynamos ? Recognizing middle management's strategic role », *The Academy of Management Executive* (8), pp. 47-57.
- Gangloff, F. (2009), « Le nouveau management public et la bureaucratie professionnelle », *La place de la dimension européenne dans la comptabilité contrôle audit*, Strasbourg.
- Gantt, H.L. (1919), *Organizing for Work*, New York, Harcourt, Brace and Howe.
- Gardner, B. and Whyte, W. F. (1945), « The man in the middle : position and problems of the foreman, » *Applied Anthropology* (4).
- Gauléjac (de), V. (2009), *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Les Editions du Seuil.
- Gauléjac (de), V and Hanique, F. (2015), *Le Capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*, Paris, Economie Humaine.
- Gavard-Perret, M. L. and al. (2012), *Méthodologie de la Recherche en Science de Gestion*, Paris, Pearson.
- Gilbreth, J.F.B. and Gilbreth, C. (1948). *Cheaper by the dozen*, New York, Crowell Co.
- Gillet, A. (2010), « L'encadrement de premier niveau et ses transformations professionnelles. Une comparaison France-Québec, » *Relations Industrielles* (65), pp. 52-73.
- Gillet, A. (2011), « Construction socio-historique de la fonction "maîtrise" (contremaître, superviseur) et identification de figures professionnelles, » *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail* (6), pp. 79-99.
- Giordano, Y. (2003), « Les spécificités des recherches qualitatives, » In Giordano, Y. (coord.), *Conduire un projet de recherche*, Colombelles, Éditions Management et Société, pp. 12-35.

- Girard, B. (2015), *Histoire des théories du management en France - Du début de la révolution industrielle au lendemain de la Première Guerre mondiale*, Paris, L'Harmattan.
- Girin, J. (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode, » In : Martinet, A.C. and al., *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Paris, Economica, pp. 141-182.
- Girin, J. (1983), « Les machines de gestion, » In : Berry, M., *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*, Rapport pour le ministère de la recherche et la technologie.
- Girin, J. and Grosjean, M. (1996), *La transgression des règles au travail*, Paris, L'Harmattan.
- Gollac, M. and al. (2010), « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, » *Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail*.
- Gomez, P.Y. (2013), *Le travail invisible, enquête sur une disparition*, Paris, François Bourin.
- Gomez, P.Y. (2015), *Sur la théorie des conventions en sciences de gestion*. EM Lyon Business School.^[SEP]
- Gotteland Agostini, C et al. (2016), « Le travail d'articulation des encadrants de proximité, quels enjeux de production et de santé en horticulture, » *PISTES* (18).
- Grévin, A. (2011), « Les transformations du management des établissements de santé et leur impact sur la santé au travail : l'enjeu de la reconnaissance de dynamiques de don, » *Thèse de doctorat en sciences de gestion, Institut d'Économie et de Management de Nantes*.
- Grimand, A. and al., (2014), « Manager les paradoxes de la RSE. Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI, » *Revue française de gestion* (240),^[SEP]pp. 133-148.^[SEP]
- Grosjean, M. and Lacoste, M. (1999), *Communication et intelligence collective, Le travail à l'hôpital*, Paris, Editions Puf.
- Guest, R.H. and al., (1956), *The foreman on the assembly line*, Cambridge, Mass.
- Guest, R.H. (1956), « Of Time and the Foreman, » *Personnel* (32), pp. 478-486.
- Guest, R.H. (1955), « Foremen At Work — An Interim Report on Method, » *Human Organization* (14), pp. 21-24.
- Guilbert, L. and Lancry, A. (2007), « L'analyse des activités des cadres : l'intérêt de la triangulation des méthodes, » *Le travail humain* (70), pp. 313-342.
- Guilbert, L. and Lancry, A. (2005), « Les activités, temps et lieux de vie des cadres : un système déterminants individuels, contextuels et technologiques, » *@ctivités* (2).

- Guilbert, L., Lancry, A., and Langa, P. (2003), « Activités, temps de vie des cadres, et technologies d'information et de communication à distance, » 39^{ème} Congrès SELF, Paris.
- Habermas, J. (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, Tome I et II, Paris, Fayard.
- Hales, C. P. (1986), « What do managers do ? A critical review of the evidence ?, » *Journal of Management Studies* (23), pp. 88-115.
- Hales, C.P. (2005), « Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager, » *Journal of Management Studies* (42), pp. 471-506.
- Hales, C.P. and Tamangani, Z. (1996), « An investigation of the relationship between organizational structure, managerial role expectations and managers work activities, » *Journal of Management Studies* (33), pp. 731-756.
- Hales, C.P. and Mustapha, N. (2000), « Commonalities and variations in managerial work : a study of middle managers in Malaysia, » *Asia Pacific Journal of Human Resources* (38), pp. 1-25.
- Hamel, G. (2011), « First, let's fire all the managers », *Harvard Business Review*.
- Hannaway, J. (1989), *Managers Managing : The Workings of an Administrative System*, Oxford, Oxford University Press.
- Hatchuel, A. (2005), « Pour une épistémologie de l'action. L'expérience des sciences de gestion, » In : Lorino, P. and Teulier, R. *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris, La Découverte, pp. 72-92.
- Hatchuel, A. (2005), « Pour une épistémologie de l'action. L'expérience des sciences de gestion, » In : Lorino, P. and Teulier, R. *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris, La Découverte, pp. 72-92.
- Hatchuel A. and Molet H. (1986), « Rational Modelling in Understanding Human Decision Making: About Two Case Studies », *European Journal of Operations Research* (24), pp. 178-186.
- Hatchuel, A. and Ségrestin, B. (2011), *Refonder l'entreprise*, Paris, Seuil.
- Hemphill, J.K. (1959), « Job descriptions for executives, » *Harvard Business Review* (37), pp. 55-67.
- Hlady Rispal, M. (2003), « Etudes de cas : les défis du chercheur en gestion, » *Revue Sciences de Gestion* (39), pp.167-191.
- Hobfoll, S.E. (1989), « Conservation of resources, » *American psychologist* (44), pp. 513-524.
- Hogan, W. (2001), « The California Meltdown », *Harvard Magazine*.
- Honoré, L. (2007), « Modernisation des organisations et contrôle des comportements, quels liens et quels enjeux ?, » *Revue Française de Gestion* (176), pp. 53-62.

- Horne, J.H. and Lupton, T. (1965), « The work activities of « middle » managers - an exploratory study, » *Journal of Management Studies* (2), pp. 14-33.
- Hubault, F. (2009), « Le travail de management », *Economie et Management* (130), pp. 36-41.
- Huberman, A.M. and Miles, M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck (édition de 2005).
- Iribarne, P. (1989), *La logique de l'honneur*, Paris, Le Seuil.
- Jarzabkowski, P. and Kaplan, S. (2010), « Taking « strategy as practice » across the Atlantic, » *Advances in Strategic Management* (27), pp. 51-71.
- Jarzabkowski, P. and al. (2007), « Strategizing: the challenge of a practice perspective, » *Human Relations* (60), pp. 5-27.
- Jarzabkowski P. (2005), *Strategy as practice. An Activity-Based Approach*. Sage, Londres.
- Jarzabkowski, P. (2004), « Strategy as practice : recursivness, adaptation, and practice in-use, » *Organization Studies* (25), pp. 529-560.
- Jasinski, F. J. (1956), « Foreman Relationships outside the Work Group, » *Personnel* (33), pp. 130-136.
- Jouanneaux, M. and al. (2011), *De l'agir au travail*, Octarès, Toulouse.
- Journé, B. (2012), « Collecter les données par l'observation, » In : Gavard-Perret, M. L., et al., *Méthodologie de la Recherche en Science de Gestion*, Paris, Pearson, pp. 163-203.
- Journé, B. (2005), « Etudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ, » *Finance Contrôle Stratégie* (8:4), pp. 63-91.
- Kanter, R. M. (1989), « The new managerial work, » *Harvard Business Review* (67), pp. 85-92.
- Kaufmann, J.C. (2007), *L'entretien compréhensif*, Paris, Armand Colin.
- Kelly, J. (1964), « The Study of Executive Behavior by Activity Sampling, » *Human Relations* (17), pp. 277-287.
- Kerr, S. and Hill, K.D. (1986), « The first-line supervisor : phasing out or here to stay ?, » *The Academy of Management Review* (11), pp. 103-117.
- Kim, W. C. and Mauborgne, R. (1997), « Managing in the knowledge economy, » *Harvard Business Review* (75), pp. 65-75.
- Kmetz, J.T. and Willower, D.J. (1981), « Elementary school principals' work behavior, » *Educational Administration Quarterly* (18), pp. 762-787.
- Koch, R and Godden, I. (1996), *Managing Without Management : A Post-management Manifesto for Business Simplicity*, London, Nicholas Brearley.

- Kotter, J.P. (1982), *The general manager*, New York, Free Press.
- Kraut, A.I. and *al.* (1989), « The role of the manager: what's really important in different management jobs, » *The Academy of Management Executive* (3), pp. 286–293.
- Kurke, L.B. and Aldrich, H.E. (1983), « Mintzberg was right ! A replication and extension of the nature of managerial work, » *Management Science* (29), pp. 975-984.
- Labit, A. (2002), « Les agents de maîtrise industriels : une identité professionnelle éclatée », In : Lesaout, R et Saulnier, J.P., *L'encadrement intermédiaire : les contraintes d'une position ambivalente*, Paris, L'Harmattan, pp. 27-40.
- Langa, P. and Rogalski, J. (1997), « Activités des cadres et propriétés des situations : comparaison de deux sites en France et au Zaïre, » *Le Travail Humain* (60), pp. 273-297.
- Lau, A.W. and *al.* (1980), « The nature of managerial work in the public sector, » *Public Administration Review* (5), pp. 513–520.
- Lawler, E.E. and *al.* (1968), « Managers' attitudes towards interaction episodes, » *Journal of Applied Psychology*, (52), pp. 432–439.
- Lebediker, J. (1995), « The supervisor as a coach, » *Supervision* (56), pp. 14-16.
- Létondal, A.M. (1997), *L'encadrement de proximité – Quels rôles dans les changements d'organisation ?*, Paris, Anact.
- Lévy-Leboyer, M. and Morsel, H. (1994), *Histoire de l'électricité en France*, Paris, Fayard.
- Linhart, D. (2015), *La comédie humaine du travail, de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, Erès.
- Linhart, D., (1996), « Le droit de s'opposer, le droit de proposer », in H.-Y. Meynaud (dir.), *Les sciences sociales et l'entreprise, Cinquante ans de recherches à EDF, La Découverte*, pp. 138-148.
- Linhart, D., (1996), « Le droit d'expression quinze ans après », in H.-Y. Meynaud (dir.), *Les sciences sociales et l'entreprise, Cinquante ans de recherches à EDF, La Découverte*, pp. 150-170.
- Livian, Y.F. and *al.* (2003), « Ce que font les cadres, » *Les cahiers du GDR CADRES*, Lyon.
- Livian, Y. F. and *al.* (2006), *Être cadre, quel travail ?*, Paris, Editions de l'ANACT.
- Loubès, A. (1997), Contribution à l'étude des tensions de rôles des agents de maîtrise en milieu industriel, *Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Montpellier III*.
- Luthans, F. and *al.* (1985), « What do successful managers really do ? An observational study of managerial activities, » *Journal of Applied Behavioral Science* (21), pp. 255-270.

- Luthans, F. and *al.* (1993), « What do Russian managers really do ? An observational study with comparisons to U.S. managers, » *Journal of International Business Studies* (24), pp. 741-761.
- Marples, D. L. (1967), « Studies of Managers-A Fresh Start ?, » *The Journal of Management Studies* (4), pp. 282-299.
- Martin, E. (2012), « Manager en dernier ressort. Le travail de l'encadrement de proximité à EDF, » *Thèse de doctorat en sciences de la société, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales*.
- Martin, N.H. (1956), « Differential Decisions in the Management of an Industrial Plant, » *The Journal of Business* (29), pp. 249-260.
- Martin, W.J. and Willower, D.J. (1981), « The managerial behavior of high school principals, » *Education Administration Quarterly* (17), pp. 69-90.
- Martinko, M.J. and Gardner, W.L. (1990), « Structured observation of managerial work : a replication and synthesis, » *Journal of Management Studies* (27), pp. 329-357.
- Marx, K. (1867), *Le Capital, Livre I*, Paris, Folio (édition de 2008).
- Mayo, E.G. (1949), *Hawthorne and the Western Electric Company : the social problems of an industrial conflict*, London, Routledge.
- Matthaei, E. (2010), « The nature of executive work, » *Doctoral thesis in management, Leipzig Graduate School of Management*.
- McDonald, S. (2005), « Studying action in context: A qualitative shadowing method for organizational research, » *Qualitative Research* (5), pp. 455-473.
- Merceron, J.L. (2016), « Principe de subsidiarité et management des organisations : possibilités, conditions, limites d'un management subsidiaire », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes*.
- Mintzberg, H. (2009), *Managing*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Mintzberg, H. (1994), « Rounding out the manager's job, » *Sloan Management Review*, pp. 11-26.
- Mintzberg, H. (1975), « The manager's job : folklore and fact, » *Harvard Business Review*, pp. 163-176.
- Mintzberg, H. (1973), *Le Manager au quotidien – Les 10 rôles du cadre*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1970), « Structured observation as a method to study managerial work, » *The Journal of Management Studies* (7), pp. 87-104.
- Mispelblom Beyer, F. (2006), *Encadrer, un métier impossible ?*, Paris, Armand Colin.
- Monneuse, D. (2014), *Le silence des cadres. Enquête sur un malaise*, Paris, Vuibert.

- Montmollin (de), M. (1984), « Les cadres travaillent-ils ? À propos d'un ouvrage de Luc Boltanski, » *Le Travail Humain* (47), pp. 89-93.
- Morris, V. C. and *al.* (1981), « The urban principal: discretionary decision-making in a large educational organization, » *Unpublished manuscript, University of Illinois*.
- Muir, I. and Langford, D. (1994), « Managerial behaviour in two small construction organizations, » *International Journal of Product Management* (12), pp. 244-253.
- Nez, H. (2011), « Nature et légitimités des savoirs citoyens dans l'urbanisme participatif. Une enquête ethnographique à Paris », *Sociologie* (4), pp. 387-404.
- Noël, A. (1989), « Strategic cores and magnificent obsessions: discovering strategy formulation through daily activities of CEOs', » *Strategic Management Journal* (10), pp. 33-49.
- O'Brien, D. and Sharkey Scott, P. (2009), « The role of the middle manager in the strategy development process of the multinational subsidiary, » *British Academy of Management Conference*, Brighton.
- O'Donnell, C. (1952), « The source of managerial authority, » *Political Science Quarterly* (67), pp. 573-588.
- O'Gorman, and *al.* (2005), « The nature of managerial work in small growth oriented small business, » *Small Business Economics* (25), pp. 1-16.
- O'Neill, H.E. and Kubany, A.J. (1959), « Observation Methodology and Supervisory Behaviour, » *Personnel Psychology* (12), pp. 85-95.
- Owen, B. (2001), « The first-line manager - redefining the role, » *NEBS Research Conference*, Nottingham.
- Paradeise, C. (2003), « La théorie de la régulation sociale à l'épreuve de la pratique, » In : De Terssac, G. *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte, pp. 41-49.
- Penfield, R.V. (1975), « Time allocation patterns and effectiveness of managers, » *Personnel Psychology* (27), pp. 245-255.
- Petit, J. and Dugué, B. (2013), « Structurer l'organisation pour développer le pouvoir d'agir : le rôle possible de l'intervention en ergonomie, » *Activités* (10), pp. 210-228.
- Philippon, T. (2007), *Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*, Paris, Le Seuil.
- Picard, J.F., Beltran, A. and Bungener, M. (1985), *Histoire(s) de l'EDF. Comment se sont prises les décisions de 1946 à nos jours*, Paris, Dunod.
- Pitner, N. J. and Ogawa, R. T. (1981), « Organizational leadership: the case of the school superintendent, » *Educational Administration Quarterly* (17), pp. 45-65.

- Plagnet, M.A. (2005), « L'ouverture à la concurrence de l'industrie électrique : le rôle de la politique de la concurrence et des mesures correctives, » *Thèse de Doctorat en Economie Industrielle, Ecole des Mines de Paris*.
- Plane, J. M. (1996), « Recherche-action, méthodes d'observation et management stratégique, » *Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Lille.
- Ponder, Q. D. (1957), « The effective Manufacturing Foreman, » *Industrial Relations Research Association Proceedings of the Tenth Annual Meeting*, Madison, Wisconsin, pp. 41-54.
- Poupeau, F.M. (1999), « EDF ou la permanence d'un « compromis républicain » : le système de distribution électrique française entre état et collectivités locales, de la nationalisation à la mondialisation, » *Thèse de doctorat en Sociologie, Institut d'études politiques, Paris*.
- Poupeau, F.M. (2001), « Libéralisation du service public et action publique locale : le département dans la recomposition du système électrique français », *Sociologie du travail* (43), pp. 179-195.
- Powell, R. W. (1990), « Neither market nor hierarchy : network forms of organization, » In : Staw, B. M. and Cummings, L. L. *Research in Organizational Behaviour*, Greenwich, JAI Press, pp. 295-336.
- Quinn, R. and Rohrbaugh, J. (1981), « A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness, » *Public Productivity Review* (5), pp. 122-140.
- Rappin, B. (2015), « De l'essence bienveillante du management, » *Revue de Management et de Stratégie* (3), pp. 1-10.
- Raveleau, B. (2007), « La dynamique de l'activité des dirigeants de PME, » *V^{ème} Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Sherbrooke.
- Rey, O. (2016), *Quand le monde s'est fait nombre*, Paris, Stock.
- Reynaud C. (1992), *Le mythe EDF : naissance et résistance d'une bureaucratie*, Paris, l'Harmattan.
- Reynaud, J.D. (2003), « Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe, » In : De Terssac, G. *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte, pp. 103-113.
- Reynaud, J.D. (1997), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- Reynaud, J.D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, » *Revue Française de Sociologie* (29), pp. 5-18.
- Reynaud, J.D. (1979), « Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe, » *Revue Française de Sociologie* (20), pp. 367-376.

- Robbins, S. and DeCenzo, D. (2011), *Fundamental of management*, New Jersey, Pearson.
- Robert, N. (2007), « Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence de rôle, » *Institut National de Recherche et de Sécurité* (267).
- Robinson, P. and Shimizu, N. (2006), « Japanese corporate restructuring: CEO priorities as a window on environmental and organizational change, » *Academy of Management Perspectives* (20), pp. 44–75.
- Rocard, M. (2000), « Le service public et ses missions », conférence dans le cadre de l'université de tous les savoirs, 10 juin 2000 in « *Qu'est-ce que la société ?* » Paris, Jacob.
- Rocha, R. and al. (2013), « Quand le réalisable n'est plus acceptable. Le traitement de la non-conformité du travail des prestataires par des salariés d'une entreprise de distribution de gaz, » *50^{ème} Congrès International de la Société d'Ergonomie de Langue Française*, France.
- Roethlisberger, F. J. (1945), « The foreman : Master and victim of double talk, » *Harvard Business Review* (23), pp. 283-298.
- Roethlisberger, F.J. and Dickson, W.J. (1939), *Management and the worker*, Boston, Harvard University Press.
- Rogard, V. (2004), « Leaders, managers et cadres : activités et influence », In : Lancry, A. et al., *Les dimensions humaines du travail : Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*, Presses Universitaires de Nancy, pp. 451-466.
- Rojot, J. (2005), *Théorie des Organisations*, Paris, Les Editions ESKA.
- Rose, D., and al. (1987), « Goodbye to supervisors?, » *Work, Employment and Society* (1), pp. 7-24.
- Rouleau, L. (2013), « Strategy-as-practice research at a crossroads », *M@n@gement* (16), pp. 574-592.
- Roussel, P. and Wacheux, F. (2006), *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck.
- Sardas, J.C. (1993), *Dynamique de l'acteur et de l'organisation*, thèse de doctorat en ingénierie et gestion, Ecole des Mines de Paris.
- Sardas, J.C. and al. (2011), « Les enjeux psychosociaux de la santé au travail : des modèles d'analyse à l'action sur l'organisation, » *Revue Française de Gestion* (214), pp. 69-88.
- Sayles, L. R. (1964), *Managerial behavior : Administration in complex organizations*, New York, McGraw-Hill.
- Silverman, D. and Jones, J. (1976), *Organizational Work*, London, Macmillan.

- Snow, C., Miles, R. and Coleman, H. (1992), « Managing 21st century network organizations, » *Organizational Dynamics*, pp. 5-19.
- Snyder, N. and Glueck, W. F. (1980), « How managers plan – The analysis of manager's activities, » *Long Range Planning* (13), pp. 70–86.
- Soult, F. (2004), *EDF, chronique d'un désastre inéluctable*, Paris, Calmann-Levy.
- Sproull, L. S. (1981), « Managerial Attention in New Education Programs : A Micro-Behavioral Study of Program Implementation, » *Human Organization* (40), pp. 113-122.
- Srajek, B. (2003), Revalorisation du rôle managérial de l'encadrement de proximité : cas d'expérimentations, *Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Lyon II*.
- Stewart, R. (1967), *Managers and Their Jobs*, London, Macmillan.
- Stewart, R. (1976), *Contrast in management : A study of different types of managers' jobs, their demands and choices*, Berkshire, McGraw-Hill.
- Stewart, R. (1982), *Choices for the Manager*, Maidenhead, McGraw-Hill.
- Stoffaës, C. (1999), *L'idée de service public est-elle encore soutenable ?*, Paris, PUF.
- Supiot, A. (2015), *La gouvernance par les nombres, Cours au Collège de France (2012-2014)*, Paris, Fayard.
- Taylor, F.W. (1911), *The principles of scientific management*, New York, Harper and brothers ; traduction française : *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod (édition de 1957).
- Tengblad, S. (2012), *The Work of Managers - Towards a Practice Theory of Management*, Oxford University Press.
- Tengblad, S. (2006), « Is there a « new managerial work » ? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later, » *Journal of Management Studies* (43), pp. 1439-1461.
- Tengblad, S. (2002), « Time and space in managerial work, » *Scandinavian Journal of Management* (18), pp. 543-565.
- Tengelin and al. (2011), « Regulating time commitments in healthcare organizations – Managers' boundary approaches at work and in life, » *Journal of Health Organization and Management* (25), pp. 578-599.
- Terressac (de), G. (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Terressac (de), G. and al. (2003), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte.
- Texier (le), T. (2016) *Le maniement des hommes : essai sur la rationalité managériale*, Paris, La Découverte.

- Texier (le), T. (2014), « Le management, art de l'efficacité et non du profit : étude du champ lexical du terme « management » dans la littérature anglophone depuis la fin du XVIIIème siècle, » *Economies et Sociétés* (1), pp. 5-34.
- Texier (le), T. (2013), « De l'« arrangement » à l'« organisation » : essai sur les dispositifs de gestion, » *Gérer et Comprendre* (111), pp. 60-74.
- Théberge, M.D. (2013), « L'appropriation du métier de gestionnaire, » *Thèse de doctorat en sciences de gestion, HEC Montréal*.
- Thévenet, M. (2004), *Quand les petits chefs deviendront grands*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Thomason, G.F. (1966), « Managerial Work Roles and Relationships, » *The Journal of Management Studies* (3), pp. 270-284.
- Tixier, P.E. (2002), *Du monopole au marché. Les stratégies de modernisation des entreprises publiques*, Paris, La Découverte.
- Touraine, A. (1955), *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, CNRS.
- Trouvé, P. (1998), *Le devenir de l'encadrement intermédiaire : entre marché du travail, gestion d'entreprise et transitions identitaires*, Paris, La Documentation Française.
- Trouvé, P. (1996), « La fin des contremaîtres traditionnels, » *Revue française de Sociologie* (37), pp. 287-308.
- Varon, H. (1947), « La production de l'électricité », *L'Information Géographique* (11), pp. 69-73.
- Vakaloulis, M. (2011), « Où va l'encadrement de proximité d'EDF ? Nouvel environnement économique, recompositions managériales et quête de professionnalité, » *Rapport de synthèse au C.C.E. d'EDF*.
- Vie, O. E. (2010), « Have post-bureaucratic changes occurred in managerial work ?, » *European Management Journal* (28), pp. 182-194.
- Von Bertalanffy, L. (1968), *General systems theory*, New York, Georges Brazillier inc.
- Wacheux, F. (1997), « La gestion des ressources humaines et l'épistémologie du quotidien, » *Cahier de la Recherche, Université Paris I Panthéon-Sorbonne* (97), pp. 1-15.
- Weber, M. (1922), *Economie et Société*, Paris, Plon (édition de 1971).
- Weick, K. (1995), *Sensemaking in organizations*, London, Sage Publications.
- Weil, S. (1951), *La condition ouvrière*, Paris, Gallimard.
- Weil, S. (1962), *L'enracinement : prélude à une déclaration des devoirs envers l'être humain*, Paris, Gallimard (édition de 1990).
- Weil, S. (1991), *Ecrits historiques et politiques. L'expérience ouvrière et l'adieu à la révolution*, Paris, Gallimard.

- Weiss, W.H. (1998), « Improving employee performance: major supervisory responsibility, » *Supervision* (59), pp. 6-8.
- White, W.F. (1949), « The social structure of a restaurant, » *American Journal of Sociology* (54), pp. 302-310.
- Whittington, R. (2011), « The practice turn in organization research : towards a disciplined transdisciplinarity », *Accounting Organization and Society* (36), pp. 183-186.
- Whittington, R. (1996), « Strategy as practice », *Long Range Planning* (29), pp. 731-735.
- Wieviorka, M. and Trinh, S. (1991), *Le modèle EDF*, Paris, La Découverte.
- Willis, Q. (1980), « The work activity of school principals: an observational study, » *The Journal of Educational Administration* (28), pp. 27-54.
- Willmott, H. (1987), « Studying managerial work : a critique and a proposal, » *Journal of Management Studies* (24), pp. 249-270.
- Wirdenius, H. (1958), *Supervisors at work*, Stockholm, The Swedish Council for Personnel Administration.
- Wolff, L. (2015), « Différentes approches du travail d'encadrement en sciences sociales », *Actes du séminaire « âges et travail »*, Creapt, CNAM.
- Wray, D.E. (1949), « Marginal men of the industry : the foremen, » *American Journal of Sociology* (54), pp. 298-301.
- Yin, R.K. (1994), *Case study research. Design and methods*, Thousand Oaks, Sage.
- Yukl, G. (1981), *Leadership in organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Zuboff, S. (1988), *In the Age of the Smart Machine*. New York, Basic Books.

Annexes

« Mind mapping » des résultats et du raisonnement de la thèse

Cercle vicieux : (1) dérèglement du système de régulation* ; (2) pas de logique commune partagée ; (3) empêchement de la discussion collective sur le travail ; (4) accroissement des tensions de rôles ; (5) prolifération des processus ; (6) confusion autour de la notion de règle

Evolution du service public : des attentes et des exigences qui demeurent mais qui doivent désormais se faire dans un contexte concurrentiel, plus critique et plus exigeant, en relation avec une multiplicité de type d'acteurs

IRP : absence de discussion : formalisme : éloignement du travail réel

Autres services

Des outils générant une activité de plus en plus organisée en « silos » entre lesquelles les interfaces sont impersonnelles alors que paradoxalement les différents services sont interdépendants ; Chaque service travaille sur des critères d'évaluation qui lui sont propres, des contraintes d'économie en matière de temps (de réalisation du travail) et d'investissements (méthodes et équipements à utiliser), et qui ne tiennent pas compte des enjeux des autres services ; Les problèmes se présentent lorsque les critères d'économie d'un service produisent des surcharges, et donc des surcoûts, dans d'autres services ; La logique fonctionnelle censée produire des économies a pour effet réel de dégrader la ressource du travail (coopération nécessaire à fluidifier la production et les relations professionnelles) et de produire des surcoûts (augmentation de situations à problèmes et surcharge de travail, à faible valeur professionnelle, pour rattraper les incidents)

Groupe projet : non prise en compte des acteurs de terrain ; absence de marges de manœuvre

Complexification technico-organisationnelle
Technique : exigence accrue de la maîtrise des installations et adaptation des modes opératoires et des outils ; Réseau : passage d'un rapport sensible à un rapport médiatisé au réseau ; Organisation : dépendance d'un système d'opérateurs complexifié et exigence accrue en matière de respect du temps de travail ; Outils de gestion : activité chronophage située entre l'exigence productive et l'organisation du processus ; Programmation : instabilité dans le temps face à un système d'acteurs complexifié

Cellule de programmation

Optimiser la programmation et gérer le suivi des interventions

Le distributeur ne possède pas la maîtrise complète du processus qui aboutit à une intervention, or la bonne qualification du besoin du client en amont est un aspect crucial de la qualité du service rendu ; La distance est handicapante pour avoir une appréhension globale de l'univers de travail des agents, or il est indispensable de saisir l'environnement de travail, les types et modalités d'interventions, les problèmes possibles, les indications et le langage technique du métier ; Les conditions de reprogrammation des chantiers sans consultation du manager engendrent des difficultés pour ce dernier qui se trouve en porte-à-faux face à son agent qui s'interroge sur la légitimité et l'autorité de son animateur lorsque qu'il lui indique ne pas avoir la main dans la gestion et la planification de l'activité

EAP : attention portée sur les résultats et les comportements ; critères d'évaluation limités

Complexification clientèle

Confusion entre différentes catégories de clients (consommateur, usager, fournisseur, donneur d'ordre) ; Les attentes des clients nécessitent des arbitrages dans l'organisation du travail entre les logiques de relation commerciale et de service public

Etat / CRE

Communes / Métropoles

EDF

Les axes stratégiques de la distribution
Abandon du style d'économie publique
(satisfaction du client, rentabilité et valeur ajoutée)

*Se manifeste par des formes de régulation, qui prêtent à confusion, articulées à un système de management lui-même en difficulté pour prendre en charge les contradictions de l'activité de travail

Idéologie managériale : une évolution culturelle, économique et politique légitimée par des mesures de performance étroites ; La rationalité managériale est devenue un véritable sens commun, une évidence dans l'organisation

CODIR : écarts prescrit / réel ; management directif

Atteindre les niveaux de performance et définir la trajectoire stratégique

Direction

Régulation de contrôle

Ils ont des difficultés pour manager

Soyez plus autonomes ; Soyez loyaux et interpellant

Management 2^{de} ligne

Piloter l'activité ; Mettre en œuvre la stratégie ; Gérer les effectifs

Faites appliquer le prescrit ; Atteignez les objectifs

Recentrez-vous sur le métier

Aidez-nous, les objectifs sont contradictoires

J'assume les renoncements ou je dissimule la réalité ?

Management 1^{ère} ligne

Management de proximité

Nous n'avons pas les moyens d'agir

Nous connaissons suffisamment le métier

Respectez le prescrit ; Atteignez les objectifs

Où est passé mon manager ?

Vous ne connaissez pas notre travail

Agents Opérationnels

Régulation autonome

Faire un travail de qualité ; Préserver sa sécurité ; Respecter les délais

J'arbitre seul ou je dissimule ?

Le prescrit ne correspond pas au réel

Une relation client comme moteur de reconnaissance ou source de tensions psychiques

Espaces informels : effritement des collectifs de travail ; temps et espaces limités par l'organisation

Client

Prestataire

GAP managers : espace de plainte ; déni du travail réel ; faible pouvoir d'action

Complexification managériale
Augmentation des objectifs, élargissement des tâches managériales et diminution de l'autonomie ; Réduction de l'intervention humaine liée à l'automatisation de la prescription ; Importance de la planification au détriment de l'exécution des tâches ; Un rôle de relai sans véritable possibilité d'ajustement

Un encouragement à l'autonomie qui, en l'absence d'un véritable cadre de référence stabilisé définissant des objectifs clairs et réalistes, se transforme en abandon et en sentiment de désintérêt pour le travail réel au profit des résultats

L'évaluation quantitative du travail pousse à transgresser et à fortement relâcher la qualité pour atteindre des objectifs

Les managers doivent garantir la réalisation des objectifs évaluée sur la base d'indicateurs indépendants des conditions de réalisation du travail

Les failles du système de prescription peuvent permettre aux agents de se protéger en s'appuyant sur les règles formelles et ainsi bloquer l'activité

Réunion d'équipe : pouvoir éloigné des organisations ; logique descendante ; recherche d'approbation plus que de discussion

Complexification territoriale
Elargissement des périmètres d'intervention ; Optimisation du temps ; Quantité grandissante du matériel ; Nécessité d'une connaissance géographique, sociotechnique, temporelle et sociologique du territoire

Les dimensions pathogéniques des rôles du manager

Niveau Macro (structure organisationnelle)

Symptômes :

Conflits intra et inter-organisationnels : cloisonnement et flou organisationnel entre les services ; fractures entre les strates managériales ; Fracture entre le management et les fonctions RH ; hyper-rationalisation du management
Confusion entre objectifs et indicateurs ; multiplication et manque de validité des objectifs ; entre clarté et réalisme des objectifs, assumer les renoncements
Confusion et concurrence entre système de règles et de procédures : une politique et des indicateurs d'accidentologie limités ; l'impact des accidents et la mise en place de nouvelles procédures de contrôle, de règles « parapluie »

Paradoxe de l'organisant : dualité entre autonomie / contrôle ; planification / improvisation ; et différenciation organisationnelle / besoin d'intégration. Volonté de préserver la cohérence globale de la structure face aux nombreux imprévus auxquels les managers doivent faire face au quotidien.

Symptômes :

Perte d'autonomie liée aux pratiques des outils de gestion ; une organisation pilotée par l'alimentation des machines de gestion
Des réunions temporalisées par et orientées vers la direction et l'externe de l'activité ; Phénomène d'information chassant la communication

Impossibilité de discuter de l'organisation et du travail :

Une discussion sur le travail plus individuelle que collective ; Confusion entre évaluation et accompagnement dans les temps d'échange dyadique ; Déconnexion entre les différents espaces de discussion ; Dysfonctionnement des espaces de discussion collectifs ; Essoufflement de la discussion au niveau local

Symptômes :

Indicateurs pastèques : double reporting
La culpabilisation des erreurs commises et son impact sur la réflexion collective sur le travail ; Dissimulation des accidents
Reconnaissance économique défaillante : la récompense financière comme instrument de sanction ; reconnaissance insuffisante et sentiment d'iniquité

Syndrome : Quantophrénie
Menace toute organisation s'appuyant sur un management de la performance artificiellement affranchi de la réalité

Syndrome : Gestionnite
Isole tout collectif de travail dont le management est happé vers d'autres exigences que celles de l'activité, de son soutien et de son animation

Symptômes :

Sur-sollicitation cognitive et augmentation de la charge de travail du manager
Reconnaissance pratique limitée : des moyens et un soutien limités ; Une position entre marteau et enclume ; la responsabilité sans le pouvoir ; une capacité d'autorité limitée ; confusion entre autonomie et marges de manœuvre

Standardisation

+
Intérêt accordé par l'organisation à

Symptômes :

Déstabilisation et perte de sens au travail : tension entre implication au travail et conflit de rôle ; le caractère invisible du travail réalisé par le manager ; une faible attractivité des postes d'encadrement de proximité
Un management suspecté d'être du mauvais côté : confiance limitée et désaveu managérial ; une demande de loyauté indéfectible de la direction

Le manque de (re) connaissance du travail réalisé impacte le sentiment d'utilité du manager

Dichotomie entre performance et qualité du travail ; Dérèglement du système de régulation ; Un jargon commun mais pas de logique commune entre exécution, programmation et contrôle

Symptômes :

impacts sur les activités opérationnelles
Confusion sur la définition de la satisfaction client ; Confusion et tension entre productivité et qualité ; Confusion et tension entre productivité et sécurité ; Ennui, répétition, parcellisation des tâches, et appauvrissement du métier

Paradoxe identitaire : tension entre les valeurs, le système de croyance, l'identité professionnelle propre à l'individu et son groupe immédiat de référence (dualité management individuel / collectif) et les croyances, valeurs, identités d'autres groupes professionnels ou diffusées à l'échelle globale de l'organisation (dualité direction / opérationnel).

Symptômes :

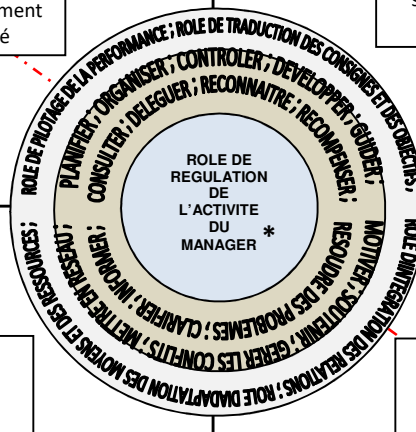
impacts sur les activités opérationnelles
Des procédures contradictoires : paralysie de l'activité et impossibilité de réaliser l'intervention
Individualisation du rapport à la règle et au travail : renforcement du sentiment d'isolement ; absence du management et agent en situation d'arbitrage
Programmation de l'activité défaillante : inadéquation des poids des activités ; mauvaise qualification de l'intervention ; accroissement de la charge et du rythme de travail ; développement de tâches additionnelles

Niveau Micro (stratégies, buts et rôles individuels)

Symptômes :

Incohérence de rôle : déni du besoin d'expertise technique du manager ; manque de formation managériale et d'expertise métier ; multiplication d'injonctions paradoxales de nombreuses parties prenantes ; injonction à l'autonomie conduisant à un sentiment d'abandon

** Les managers de proximité sont moins victimes d'un phénomène de substitution d'un rôle attendu par un autre, que d'un phénomène d'accumulation, au fil des décennies, des rôles attendus et des responsabilités confiées par la gouvernance des entreprises*



Paradoxe de l'organisant

Paradoxe identitaire
Niveau Méso (identités, buts et valeurs du groupe)

Le rôle de régulation est au cœur de la fonction d'encadrement, si celui-ci est « empêché », cela se traduit par une négation du statut de manager. Ce rôle va de pair avec ceux d'intégration des relations, de pilotage de la performance, d'adaptation des ressources, et de traduction des objectifs.

« L'effet papillon » : retranscription d'une journée de travail d'un manager

Le présent récit relate la journée d'un animateur d'une base intervention clientèle d'ERDF¹⁰⁹ et¹¹⁰. Il s'agit de donner brièvement au lecteur une image concrète de la manière dont s'organise et se déroule une journée pour un manager de proximité, en retraçant les échanges réalisés (équipe, pairs, hiérarchie, divers services, clients...) dans le cadre de la gestion quotidienne de l'activité et, de fait, de la résolution des nombreux problèmes qui y sont liés. L'objectif est de rendre compte au maximum de l'observation du terrain, ce qui se traduit ici par un choix de la rédaction particulier : l'adoption du style narratif, le fait de nommer et de dépeindre autant que possible le rôle de chacun des acteurs, de mettre en lumière le contexte et les rapports entre les personnes... Les noms et prénoms des protagonistes ainsi que les lieux où se sont déroulés les faits observés ont néanmoins été volontairement modifiés en vue de garantir leur anonymat. Afin de conserver l'authenticité des interactions, les propos rapportés n'ont en revanche pas été retravaillés.

Avant d'entamer le récit, voici quelques éléments d'information sur l'organisation du travail du manager de proximité en base technique clientèle, ayant vocation à faciliter la compréhension du déroulé de la journée retranscrite...

Les animateurs présents sur l'agence technique clientèle (TC) sont regroupés dans un espace du site technique clientèle. Ce groupe, ainsi constitué, forme ce que les agents ainsi que la direction dénomment couramment « la table » des animateurs. Leur proximité facilite les communications, la transmission de documents, l'analyse d'un document en co-présence... La planification des activités journalières de « la table » répartit les tâches entre les animateurs. Plusieurs missions, ou groupes de tâches, sont distingués et répartis entre les animateurs présents. La planification indique, en outre, d'autres temps (réunion de maille, formation, RTT...) ne contribuant pas directement à la production. Cinq groupes de tâches semblent systématiquement exécutées au quotidien :

- Le groupe A : « *accueil des agents et remise des clefs avec le bon de travail, contrôle du planning, préparation de la feuille de journée BTJ – HHO [bon de travail journalier – hors heures ouvrables], affectation Pictrel et voiture, impression du planning J+2* » ;
- le groupe B : « *remplissage tableau, filtrage – analyse des tournées, remontée CPC et courriel, impression : fiche de briefe, suivi des raccordements* » ;
- le groupe C : « *préparation, boîte mail, SD [situation dangereuse], visite prestataire, anomalies de tension, traitement des alertes* » ;
- le groupe F : « *suivi des coupures et mises en alimentation élec. et gaz, pochette briefe/debriefe, complétude des tournées* » ;
- l'intitulé « *TRANSV* » [pour transverse] qui est présenté sous la mention « *lettre de mission individuelle* » correspond à une mission spécifique attribuée à chaque animateur.

Dans cet ensemble, le groupe A occupe une place particulière, notamment pour la permanence téléphonique entre 7h30 et 11h30, assurée en priorité par l'animateur affecté à cette tâche. Cependant, la priorité du groupe des animateurs, au-delà de la répartition planifiée des tâches entre eux, consiste à garantir des conditions favorables à la réalisation des tournées. Et d'une manière générale, une distinction nette s'établit entre, d'une part, la mission de suivi des techniciens par les animateurs pour la réalisation des interventions (au sens large, cette mission consiste à garantir, en relation avec les caractéristiques des techniciens concernés, les conditions de préparation, de réalisation et de traitement

¹⁰⁹ ERDF (Electricité Réseau Distribution France), aujourd'hui appelée ENEDIS, est une société anonyme, filiale à 100% d'Electricité De France (EDF). Elle a été créée le 1^{er} janvier 2008 en vue d'assurer la distribution publique de l'électricité suite à la séparation entre les activités de distribution d'électricité et les activités de production, de transport et de commercialisation de l'électricité d'EDF. Elle gère le réseau de distribution d'électricité sur 95 % du territoire métropolitain continental et en garantit notamment la qualité et la sécurité. L'entreprise est composée de près de 38000 salariés (20% de femmes ; 42 ans de moyenne d'âge ; 15% de cadres, 55% de maîtrise, 30% d'exécution) dont 8400 managers (17% en poste depuis moins d'un an ; 70% en poste depuis 1 à 6 ans ; 12% en poste depuis plus de 7 ans).

¹¹⁰ Une base intervention clientèle est en charge de la réalisation des interventions techniques chez les clients particuliers, artisans et commerçants (mise en service, augmentation de puissance, changement de compteur, déplacement pour impayés...), portant sur le gaz et l'électricité. Ces interventions se font à la demande de clients et de fournisseurs sur une zone géographique donnée.

des données générées par les interventions), et d'autre part, les tâches de bureautique ou de *reporting* qui ne contribuent pas directement à l'encadrement des techniciens.

Du point de vue de la réalisation des missions confiées à un animateur, l'affectation des tâches du groupe A induit notamment le traitement, en temps réel, des appels de techniciens en cours d'intervention. En relation avec l'enjeu pour chaque technicien d'acquérir la maîtrise du déroulement de sa tournée, cette tâche est particulièrement contraignante le matin car les éventuelles difficultés et le retard pris sur le temps d'intervention prescrit, ont des conséquences sur le déroulement du reste de la tournée. Il en résulte un niveau d'exigence associé aux multiples interruptions de tâches en cours d'exécution. Ce niveau d'exigence est renforcé de façon variable en fonction du niveau de complexité de la question posée par le technicien. Par exemple, si l'un d'eux téléphone afin d'obtenir un code pour accéder à l'installation d'un client, l'animateur chargé d'assurer la permanence téléphonique peut le trouver rapidement dans le système d'information. A l'inverse, un technicien peut décrire au téléphone une situation complexe qui nécessite un dialogue à distance pour caractériser la situation (installation, client, environnement de l'intervention...) pour établir un diagnostic et en déterminer les actions à réaliser (actes techniques, mesures de prévention, explications données au client...).

Les animateurs ont ainsi quotidiennement en charge la préparation et l'accompagnement des techniciens sur les activités de GRP¹¹¹ (« petites interventions »). Parmi eux, seule la moitié des animateurs gèrent la Table, les autres étant soit en congés ou RTT, soit « en blanc », c'est-à-dire chargés des accompagnements sur le terrain et des VHS. La Table est donc gérée par :

- Un animateur « de début » (7h30-16h30) : il gère le départ des techniciens en tournée le matin, répond au téléphone pendant la journée et gère un certain nombre de tâches de back office (par exemple : tableaux de suivi des fiches « innovation », fiches « accès »...);
- Un animateur « de fin » (9h30-18h30) : il gère la préparation du lendemain (filtrage des tournées, remplissage des briefes...) et intègre les modifications au fur et à mesure de la journée (réajustements, annulations...).

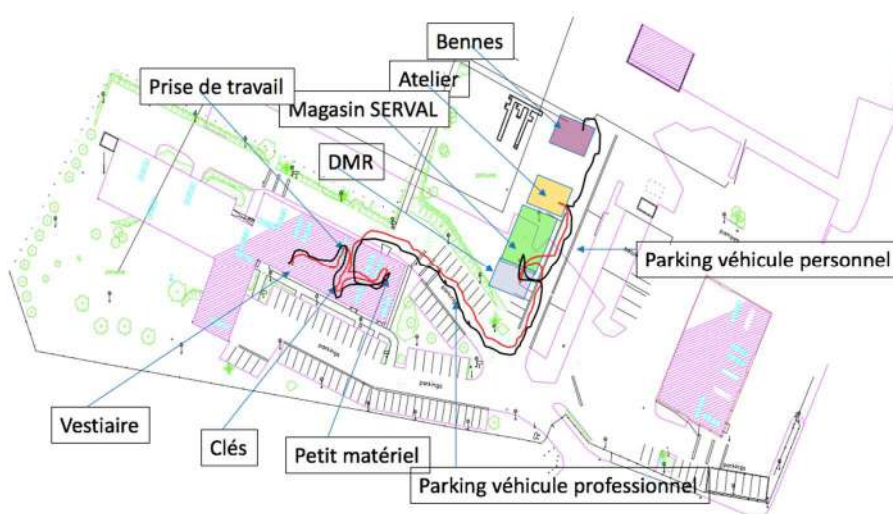
L'animateur présent le matin doit faire en sorte que les trente à cinquante techniciens de l'agence partent sur leur tournée dans de bonnes conditions (bons de travail remis avec briefe et liste du matériel nécessaire). Cette activité se déroule sur une tranche horaire restreinte (environ $\frac{3}{4}$ d'heure), ce qui engendre une certaine pression temporelle. Malgré une prise de poste officielle à 7h30, il est généralement sur place une demi-heure avant pour être prêt à accueillir les premiers techniciens¹¹². Parallèlement, l'activité de l'animateur du soir est très importante et nécessite beaucoup de concentration. Comme l'explique l'un d'entre eux : « *le collègue du lendemain découvre tout [les tournées préparées la veille] au fur et à mesure, si ce n'est pas bien fait c'est la panique, il peut y avoir un gros stress* ». C'est pourquoi l'animateur de fin n'est pas positionné sur l'activité de téléphone, qui est prise en charge par l'animateur du matin. La préparation des tournées du lendemain nécessite un gros travail de filtrage, ainsi que le remplissage du briefe dans le bon de travail. L'animateur du soir doit ensuite prendre le relai de l'animateur du matin à son départ (16h30). Il assure alors le standard téléphonique et accompagne les agents qui rentrent de leur tournée (problèmes de solde, débriefe...), tout en finissant ses tâches en parallèle si nécessaire. Ainsi, il nous a été affirmé (et nous avons pu le constater) qu'il n'est pas rare que l'animateur du soir quitte son poste de travail après l'heure officielle, vers 19h voire 19h30, notamment pour assurer la gestion des techniciens en tournée HHO¹¹³.

Revenons en maintenant au récit de cette journée d'observation. Nous sommes fin mars 2015 et, chez ERDF, une journée au sein d'une base opérationnelle démarre aux aurores. Quand nous arrivons sur le site, le soleil se lève à l'horizon d'un parking où se font face une rangée de véhicules bleu (camions, camionnettes, voitures, et nacelles) et une rangée de véhicules personnels. Tous sont garés en marche arrière car c'est une consigne de sécurité d'ERDF (c'est d'ailleurs à cela que l'on reconnaît la présence d'un invité extérieur à une base opérationnelle chez ERDF, celle-ci est généralement garée en marche avant).

¹¹¹ Gestion de la Réalisation des Prestations

¹¹² Cette demi-heure fait l'objet d'une rémunération en heures supplémentaires.

¹¹³ Hors Heures Ouvrables



Les techniciens clientèle démarrent leurs journées à 7h30 mais nous sommes sur le site depuis 7h et échangeons avec ceux qui sont d'ores et déjà présents. Les discussions commencent donc avant la prise de poste pour ceux qui apprécient ces moments d'échange, que ce soit sur le parking, devant l'entrée, dans les couloirs, ou à la machine à café. Elles se poursuivent dans la salle principale ou dans le bureau de prise de poste. Chez ERDF, et plus particulièrement au niveau des bases opérationnelles, le tutoiement est de rigueur. Nous cherchons à comprendre le travail et les agents se prêtent volontiers à l'exercice de description, voire de narration, de leur activité. Assis à leurs bureaux et concentrés sur l'organisation de la journée à venir, ou discutant avec les techniciens des événements de la veille, les animateurs sont également présents, prêts à distribuer les tournées de chacun... ou presque... l'un d'entre eux se « bagarre » avec la photocopieuse pour parvenir à imprimer les bons de travail.

7h20 : Domenico [animateur technique clientèle, que je vais suivre au cours de cette journée] m'explique ce qu'il s'est fixé de faire aujourd'hui. Il me présente les activités qu'il souhaiterait réaliser, principalement des activités de préparation (réunion IPS ITST – Instructions Permanentes de Sécurité, EAP – entretien annuel professionnel...) et de reporting. A la fin de la journée, nous débrièferons avec lui des événements de la journée et des activités qu'il aura pu réaliser.

Le brief démarre après plusieurs appels des managers. Pendant plus d'une demi-heure, Domenico va transmettre les bons de travail à chacun des agents de la base et s'assurer de leur départ en tournée. Il multipliera ainsi les échanges, répondant à la volée à chacune des interpellations, saluant au passage les collègues arrivant au fil de l'eau. Ils sont ainsi une trentaine à se succéder, un par un, à saluer (même si quelques-uns ne le font pas), à saisir un café et à se diriger vers le bureau de prise de poste des animateurs, puis vers le parking. Pendant cette transmission de consigne hiérarchique, de multiples discussions en aparté se déclenchent, le groupe se disperse et quelques discussions dyadiques s'engagent. L'atmosphère générale est chaleureuse, de nombreux rires éclatent à droite et à gauche.

Ces moments sont brefs, spontanés, dynamiques, certains se font à voix basse, d'autres dans de grands éclats de voix... autant dire que nous sommes immédiatement saisis par l'ambiance. Une fois les tournées distribuées, rapidement, les techniciens se dirigent vers les voitures, certains opérant un crochet vers le magasin pour attraper le matériel manquant à la réalisation de leur journée, d'autres faisant la liste – avec ou sans le manager – des éléments qu'ils doivent garder à l'esprit pour remplir à bien leur tournée. Echanges, vérifications, interrogations, anecdotes, plaisanteries, et les véhicules démarrent, et ainsi les journées de chacun. Une fois les derniers techniciens en route, je reste seul aux côtés des animateurs...

8h25 : les animateurs se réunissent autour du téléphone pour assister à une conférence téléphonique [réunion hebdomadaire de l'ensemble de la ligne managériale de l'unité]. Pendant la réunion, l'animateur s'assure que l'ensemble des techniciens est parti en intervention.

8h51 : pendant la réunion téléphonique, l'animateur tente de joindre Giuseppe [un technicien clientèle¹¹⁴ en HP sur le secteur Naples 3 – Naples 6 : ie. assumant des activités Hors Programmation, autrement dit des interventions à réaliser au fil de leur arrivée] en vain suite à un appel de la CPC [Cellule de Pilotage Centralisée¹¹⁵]. Ne parvenant pas à le joindre, il interroge ses pairs :

- **Sergio (pair animateur à Domenico)** : « ce matin il est parti énervé... »
- **L'animateur** : « il est parti énervé de quoi ? C'est quoi encore son problème ? »
- **Sergio** : « tu les as pas entendu là, quand ils gueulaient comme des veaux ? »
- [...]
 - **L'animateur** : « sachant que, deuxième problème, Antonio [technicien clientèle en HP sur le secteur de Casavatore, ie. une commune limitrophe de Naples] m'a dit qu'il est en bagnole élec. et qu'il lui reste 45 km d'autonomie. Donc je pense qu'on va certainement aller lui en amener une autre au passage. »
 - **Sergio** : « appelle Giuseppe, peut-être qu'il voudra bien l'aider [rires]. »
 - **L'animateur** : « Ah ah ! Elle est bonne celle-là. »
 - **Sergio** : « Et y a déjà 10 bons de tombés. »
 - **L'animateur** : « 13 ! Y en a 3 qui sont en train de tomber là. Et encore, ça c'est pour figoler le tableau, Antonio me dit : « ça tombe bien que tu m'appelles parce que là je suis sur un rétab. PNT [Pertes Non Techniques¹¹⁶] sauf que personne m'a dit à la CPC qu'il fallait que je récupère 127 euros. Donc en fait il me dit : « moi je suis arrivé, j'ai dit au client : « non, non, vous n'avez rien à payer et tout » ». Et il me dit : « heureusement que le mec il a insisté ». Donc il me dit : « j'ai rappelé la CPC mais sinon j'étais pas au courant ». »
 - **Sergio** : « Mais tu vois l'autre jour Aldo [pair animateur] il disait qu'ils [CPC] le faisaient systématiquement. »

La première difficulté d'organisation de cette journée est donc connue : Giuseppe ne répond pas au téléphone. Or la tournée du jour de Giuseppe est dite « délibérée » ou « HP » (pour hors programmation), ce qui signifie qu'elle comprend des interventions pouvant être repoussées. C'est précisément ces tournées qui doivent permettre à Domenico de disposer d'une relative marge de manœuvre pour réorganiser les journées et palier aux aléas afin de réaliser les interventions prioritaires dans les délais prévus. L'absence de réponse de Giuseppe va donc nécessiter l'envoi de techniciens qui devront cumuler ou ne seront pas en mesure de réaliser la tournée ou les interventions qui leur avaient été affectées. Domenico va donc devoir répartir les interventions sur d'autres agents de manière à réaliser les interventions ou les activités selon les conditions attendues par le fournisseur et le client. La priorité pour Domenico est de garantir la réalisation des activités programmées en début de matinée.

¹¹⁴ Les activités des techniciens clientèle consistent pour l'essentiel en des interventions de mises en service, de résiliations de contrat, d'augmentation ou de diminution de puissance des compteurs, de changement ou de contrôle d'appareils, de coupures, de relèves et de visites techniques dans le cadre de projet de modification d'installation.

¹¹⁵ La CPC ouvre les tournées en fonction des demandes reçues par le portail des fournisseurs ou par l'intermédiaire de l'acheminement, répartit les tournées en fonction du nombre de techniciens clientèle disponibles, et suit les statistiques des interventions abouties.

¹¹⁶ Une PNT est une périphrase pour désigner le vol d'électricité sur le réseau. Ces pertes non techniques sont essentiellement constituées par l'énergie consommée sans être enregistrée par les compteurs électriques. Elle peut être consommée dans un foyer abonné à l'électricité sans que le compteur ne la comptabilise, ou à l'extérieur, à même le réseau électrique.

9h03 : l'animateur tente de trouver quelqu'un qui serait en mesure de réaliser les interventions [ie. les rétablissements et une programmation Linky¹¹⁷ à réaliser avant 13h chez un client] sachant que le technicien qui aurait dû être disponible pour celles-ci [Giuseppe] ne répond à aucun des appels passés par les animateurs. Il recontacte un premier technicien [Antonio]. Ce dernier lui répond qu'il termine ce qu'il est en train de faire et qu'il le rappelle. En attendant la réponse, les animateurs discutent entre eux du technicien qui refuse de répondre au téléphone. Quelques minutes plus tard, Antonio le rappelle pour dire qu'il va pouvoir réaliser les interventions demandées. L'animateur lui transmet les informations nécessaires à la réalisation de l'intervention :

- **L'animateur (au téléphone avec Antonio)** : « alors comment on s'organise ? T'as pu finir ton rétab., t'as fini avec ce monsieur ? [réponse affirmative d'Antonio] Ok, bon c'est déjà une bonne chose de faite. Je vais envoyer un mail de toute façon à la CPC, qu'ils refassent bien passer le mot à tout le monde, qu'ils fassent bien la distinction et qu'ils vous tiennent au courant. [...] Non mais bien sûr, c'est bien légitime de ta part. Alors ce qu'on va faire Antonio, dans un premier temps, est-ce que t'as besoin qu'on t'amène une voiture, d'ici midi par exemple, pour cette après-midi ? [...] Et puis là, t'es sur les deux secteurs donc effectivement c'est la merde. [Antonio fait allusion à Giuseppe]. Ben justement on se pose la question, tu connais quelqu'un qui serait susceptible d'avoir son téléphone perso. ? [...] De toute façon par rapport à lui on va s'organiser autrement, je sais pas encore ce qu'on va faire. Sinon, concernant la prog. de Linky [à réaliser avant 13h chez un client], est-ce que toi tu peux l'assurer ? Le client est dispo., j'ai son numéro de téléphone, tout est bon. C'est Rue Mario Fiore donc c'est juste derrière Santobono, t'as pas besoin d'aller trop trop loin. Si tu veux, à la rigueur, pour t'arranger, fais un panier [repas], si tu veux manger dans le coin, histoire de pas te taper trop la galère. [...] Ce que je vais faire Antonio là, si tu peux me gérer celui-là, je vais appeler la CPC et on va essayer de trouver un autre gars pour assurer les retab. pour cette aprem, te filer un coup de main, qui récupère déjà le secteur Naples 6 [celui de Giuseppe] et puis [...] oui c'est ça, de toute façon tu vas pas te taper les deux secteurs [celui de Giuseppe et le sien]. Aujourd'hui ce sera pas possible. »

La conférence téléphonique se poursuit jusqu'à 9h51.

9h53 : Antonio rappelle l'animateur pour discuter du fait que des demandes de rétablissement (ie. mise en service de l'électricité par un technicien) sont en train de s'accumuler sur son secteur et qu'il va devoir les assumer (il n'est donc plus en mesure de cumuler les interventions sur le secteur Naples 3 – Naples 6) et qu'il ne dispose pas du matériel adéquat pour réaliser la programmation chez le client. Antonio a d'ores et déjà appelé ce dernier pour lui dire qu'il n'était pas en mesure d'assurer l'intervention mais qu'un collègue allait le remplacer. L'animateur lui demande alors d'appeler Giuseppe – qui ne décroche pas et ne répond pas à ses messages – car il dispose du matériel nécessaire pour réaliser la programmation. En attendant – et au cas où Antonio ne parviendrait pas à joindre Giuseppe – l'animateur tente de trouver un technicien susceptible de réaliser l'intervention de programmation Linky et de réaliser les rétablissements sur Naples 3 – Naples 6. L'animateur téléphone alors à un autre technicien, Mario [technicien clientèle en activité de coupure de courant pour impayé], pour lui demander s'il peut aller dépanner son collègue en lui expliquant la difficulté posée par Giuseppe et les contraintes rencontrées par Antonio :

- **L'animateur (au téléphone avec Mario)** : « Dis-moi Mario, tu es en coupure aujourd'hui ? [...] je vais te demander un petit service. En fait, on a un problème, notre HP Naples 3 – Naples 6 [Giuseppe] est introuvable et sur messagerie, du coup on a des rétab. qui tombent sur le secteur et on n'a personne pour les assurer. Y a l'HP Casavatore [Antonio] qui a commencé à en faire un peu ce matin mais y en a aussi beaucoup qui tombent sur Casavatore donc c'est un peu compliqué. Je voulais voir avec toi, est-ce qu'il est possible que tu puisses assurer quelques rétab. sur le secteur Naples 6 du coup ? Tu lâches les coupures, tu reviens... à la rigueur

¹¹⁷ Linky est le compteur communiquant appelé à être installé chez les particuliers, a été lancé à partir de la fin des années 2000. Au-delà du seul compteur du consommateur final, il consiste pour l'essentiel à prévoir la mise en place d'un réseau de distribution « intelligent » (« smart grid ») au sens où, grâce à de nouveaux équipements informatiques et technologiques, il devient possible de recueillir des données, de communiquer, voire même de piloter les différents composants des réseaux électriques de distribution.

maintenant... tu reviens au magasin, tu récupères un COFI¹¹⁸, une mallette PICTREL, et tout ce qu'il faut et du coup tu te transformes en HP Naples 3 – Naples 6 pour cette aprèm. [...] Y a des rétab. qui sont en train de tomber et j'ai notamment une programmation à faire de Linky... j'ai un client qu'est là jusqu'à 13h00 et qu'il faut qu'on arrive à assurer. Donc il faudrait que tu rentres récupérer la mallette PICTREL et un COFI. [...] Mais le mieux c'est que tu viennes maintenant, là il est 11h15, comme ça après t'es tranquille, tu repars, t'as tout... ça marche, merci Mario, c'est gentil. »

10h07 : Antonio rappelle l'animateur et lui explique qu'il tombe également sur la messagerie de Giuseppe.

10h13 : l'animateur prévient la CPC de la modification des interventions des techniciens, transmet les coordonnées de Mario, devenu le nouvel HP Naples 3 – Naples 6, et prévient de l'indisponibilité de Giuseppe :

- **L'animateur (au téléphone avec la CPC) :** « Ouais Rosa [animateur CPC], c'est Domenico. On a un petit souci du côté des HP, a priori notre HP Naples 3 – Naples 6 est injoignable depuis ce matin, je sais pas si t'es au courant ? Tu veux que je vois avec la personne directement en charge ? En fait, on a trouvé un collègue là. Du coup y a Mario qui repasse à l'agence, qui récupère la mallette PICTREL et un COFI, et qui repart sur le secteur cette après-midi pour assurer les rétab. Y a l'HP Casavatore [Antonio] qui en a pris deux [rétab. Naples 3 – Naples 6] ce matin mais qui normalement ne va plus pouvoir en prendre parce qu'il a aussi ses inter[ventions] sur Casavatore à faire. Maintenant recentrez-vous sur Mario pour cette aprèm et éventuellement regardez sur les mecs qui sont en [activité coupure] impayé et vous pouvez décharger les rétab. sur eux aussi, si jamais les [secteurs] Casavatore et Naples 3 – Naples 6 sont trop chargés. Et juste une autre chose, j'ai Antonio du coup, quand je l'ai appelé pour ça, qui m'a fait remonter un petit problème : il est intervenu sur un rétab. PNT, sauf que quand Teresa [programmatrice à la CPC] a dû lui filer, elle lui a pas précisé. Donc en fait il m'a dit qu'« heureusement que le mec [client] a insisté pour me dire qu'il fallait qu'il fasse un chèque de 127 euros ». Et du coup Antonio a rappelé la CPC mais il me dit : « sinon, moi je le rétablissais, je prenais rien quoi ». Donc dis-lui bien [à Teresa] qu'elle fasse bien la part des choses et qu'elle le précise bien aux agents. »

Pendant les minutes qui suivent, l'animateur s'occupe de différents éléments : traitement d'e-mails, réponse à quelques sollicitations, traitement d'un dossier client, salutation aux équipes de l'acheminement¹¹⁹ basées sur le même site...

10h27 : pendant le début de la préparation d'un EAP, l'animateur évoque le cas d'un technicien clientèle (nous comprendrons en fin de journée qu'il s'agit de Francesco, qui a un rôle important dans cette journée) qui a changé de comportement suite à son entretien annuel au cours duquel il a jugé que son investissement dans son travail n'était pas reconnu à sa juste valeur par l'encadrement :

- **L'animateur (à l'observateur) :** « nous, personnellement, on lui a rien promis et on n'est pas responsable de son évolution. Mais c'est vrai que depuis, il a un comportement de merde. Techniquement il est irréprochable, dès qu'on avait un directeur ou quelqu'un qui venait faire une VHS [visite hiérarchique de sécurité¹²⁰], souvent il se retrouvait avec lui parce qu'on sait qu'en termes de sécurité il est hyper carré. Mais c'est vrai que depuis quelques mois on n'en revient pas de ce comportement-là. »
- **L'observateur (au groupe d'animateurs) :** « c'est l'encadrement précédent qui lui avait promis des choses ? »
- **Luciano (pair animateur) :** « non c'est lui qui s'est fait des films. Il dit qu'on lui a dit qu'on le reclasserait mais on n'a jamais tenu ce discours avec un jeune embauché. »

¹¹⁸ Application mobile dédiée à la réalisation des interventions sur compteurs Linky par les Techniciens.

¹¹⁹ L'acheminement est une activité nouvelle dans la distribution des énergies depuis l'ouverture des marchés. Dans le schéma de ce qui est appelé « le parcours client », l'acheminement est l'intermédiaire entre les fournisseurs d'énergie et la CPC.

¹²⁰ Les techniciens clientèle sont supposés avoir au minimum deux visites par an avec leur hiérarchie : une visite d'accompagnement avec leur N+1 voire N+2 et une visite de prévention. Celles-ci sont prévues initialement comme une rencontre entre les encadrants et les techniciens clientèle afin de faire monter les techniciens en compétence.

- **Sergio** : « il est très impatient. »
- **Luciano** : « je pense qu'il a dû entendre des choses et se dire : « j'ai super bien bossé, je vais être reconnu ». Mais ça se passe pas comme ça chez nous. C'est peut-être pas normal mais... »
- **Sergio** : « y en a qui se persuadent que c'est un dû... que automatiquement... »
- **L'animateur** : « et on pensait que ça allait être un comportement qui allait durer le temps de la déception. Mais en fait non, c'est un truc qui s'installe. Et il a un comportement très... très rentre dedans. »
- **L'observateur** : « et avec ses collègues ? »
- **L'animateur** : « ça se passe super bien. Il est très pote avec certains. C'est vraiment nous quoi mais... »
- **L'observateur** : « et il en parle avec eux ? Ils lui expliquent que ça se passe pas comme ça dans l'entreprise ? »
- **L'animateur** : « je sais pas s'ils en parlent vraiment de ça entre eux mais je pense que non, tous doivent dire que... non j'en sais rien. »
- **Luciano** : « c'est un fonctionnement qu'est pas comme dans le privé où le salaire ça se discute en tête-à-tête de manière un peu informelle. Ici, si t'es bon, si t'es considéré comme bon dans ton job, c'est pas pour ça que tu vas être reconnu aujourd'hui, mais tu le seras demain. »

10h54 : l'animateur reçoit un appel de la part de Mario qui est chez le client, et qui fait face à un problème de connectique concernant la programmation du compteur Linky. En effet, n'étant pas prévu initialement pour cette intervention, qui devait être réalisée par Giuseppe, il ne dispose pas du matériel adéquat pour la réaliser :

- **L'observateur (à l'animateur)** : « là il n'a pas le bon matériel pour aller faire l'intervention ? »
- **L'animateur** : « Ah bah lui non parce que c'était pas prévu. Nous on fonctionne avec un secteur qui est pas forcément tout le temps Linky, donc ceux qui sont sur Linky ont le matériel et pas les autres. »
- **L'observateur** : « donc il ne peut pas remplacer son collègue ? »
- **L'animateur** : « c'est ça. Mais tu vois, un mec qui n'assume pas le truc... ça fout tout en l'air... et puis ça emmerde tout le monde. Là tu vois c'est typiquement la situation merdique... on a du matériel qui ne fonctionne pas correctement, on a un agent qui a décidé de pas être dispo. aujourd'hui alors que le principe de sa journée c'est d'être dispo. donc voilà... Tu vois c'est ça qu'est chiant, c'est qu'on gère l'urgence comme ça... bon c'est pas tous les jours mais c'est quand même assez régulier. [...] C'est plein de petites conneries qui, mises bout à bout, font que tu te retrouves avec une situation merdique. »

11h01 : les animateurs échangent alors sur la manière de régler le problème de comportement de Giuseppe et d'assurer au mieux la modification de l'intervention :

- **L'animateur (à ses pairs)** : « bon, comment on fait pour notre brave homme [Giuseppe] ? »
- **Sergio** : « je regarde sa tournée mais il a aucun rendez-vous, parce qu'il aurait eu un rendez-vous cette aprèm, je serais allé lui déposer un téléphone, mais il a aucun rendez-vous. Même savoir où est-ce qu'il mange, je sais pas où il mange... »
- **L'animateur** : « mais il mange chez lui Giuseppe. »
- **Sergio** : « et il habite où ce brave homme ? »
- **L'animateur** : « dans le 8^{ème}. Ce qu'il faut c'est qu'on arrive à trouver un mec qu'est sur le 6^{ème} [arrondissement] qui peut faire la prog. du Linky avant 13h00. »
- **Luciano et Sergio (simultanément)** : « bon courage. »
- **L'animateur (à Sergio)** : « bah je te demande de m'aider là-dessus [éclats de rire des pairs]. Non mais regarde en haut, commence les tournées du haut, parce que c'est un peu la priorité. »

11h05 : l'animateur regarde les tournées des techniciens clientèle :

- **L'animateur (pour lui-même)** : « est-ce que Francesco [technicien clientèle en tournée] aurait eu la bonne idée de prendre un COFI ? »

- **L'animateur (à l'observateur) :** « t'as le premier [Antonio], qui dit au client qu'il peut pas le faire. Derrière t'appelles l'HP [Mario] qui lui déjà galère parce que t'as l'autre [Giuseppe] qui répond pas et qui se tape les deux [secteurs]. Après tu rappelles la CPC pour prévenir tout le monde parce qu'en plus y a eu des couacs. Et après faut encore que t'aïlles trouver un doudou [un technicien] et... lui [Francesco] c'est vrai qu'il cherche un peu des heures sup., des conneries comme ça, donc tu sais que tu peux l'appeler mais... »

11h09 : l'animateur, après avoir regardé la programmation des techniciens, appelle donc un nouveau technicien : Francesco (les autres étant trop éloignés de la base pour revenir puis repartir vers le secteur d'intervention, chez le client, dans le délai prévu) :

- **L'animateur (au téléphone avec Francesco) :** « dis-moi Francesco, je te dérange pas ? Est-ce que tu pourrais nous dépanner ? On a un petit problème de programmation Linky sur le 6^{ème} [arrondissement]. Ce serait simplement de faire une programmation. Le mec est dispo. jusqu'à 13h00, et éventuellement, si tu fais un panier [repas], est-ce que tu pourrais l'assurer d'ici là ? [...] Ouais et du coup tu prends COFI et compagnie. Je te rejoins au magasin alors. Merci. »

11h14 : l'animateur demande ainsi à Francesco de revenir à la base (coup de chance, il était en chemin pour rentrer) afin de récupérer le matériel nécessaire et de remplacer Giuseppe, toujours injoignable. L'animateur se dirige alors vers le « magasin » afin de chercher le matériel dont Francesco va avoir besoin pour réaliser la programmation Linky et le lui déposer à l'endroit prévu :

- **L'animateur (à l'observateur pendant qu'ils se dirigent vers le magasin) :** « bon là, une situation de crise partiellement réglée. Surtout que le problème c'est qu'on a un client en face. Et si là le technicien [Antonio], qui devait venir pour lui changer ses trucs, il lui dit : « on a une merde, on peut pas vous faire l'intervention ». Et qu'il voit un deuxième gars, c'est-à-dire Mario, qui y va et qui va dire : « je suis pas sûr que ça marche et ça marche pas ». Bah là l'image pour le client... il dit : « c'est bon, j'ai vu deux faisans de chez ERDF et y en a bientôt un troisième qui va repasser ».
- **L'animateur (à un collègue qui passe dans le magasin) :** « Francesco est en train de rentrer à l'agence là. Il doit récupérer un truc. Visiblement il a dû arriver sur le parking là. Il va récupérer un COFI et une mallette PICTREL, on lui fait un panier et puis il y va. »
- **L'animateur (à qui veut l'entendre, collègue et observateur, regarde le matériel restant) :** « putain mais y a plus de COFI ! Ils sont où les COFI ? J'y crois pas. Y en a un là mais... celui-là, il doit pas fonctionner, j'imagine. »

J'apprends à ce moment que le magasinier, qui gère le matériel pour les interventions des techniciens, n'est pas présent sur le site à ce moment de la journée.

- **L'animateur (à l'observateur) :** « tu vois, on n'en a que 4 des COFI, et le problème c'est que, comme y a des problèmes de connectique, de conneries comme ça, y a des mecs qui prennent 2 COFI des fois. Et la dernière fois on a été obligé d'attendre parce que le problème c'est qu'il nous manquait 4 COFI et y en avait un [technicien] qu'en avait trois dans sa bagnole. Si les mecs pensent pas le soir à revenir, à les déposer, à les remettre en charge et compagnie, et bah ça te fout en galère pour les jours d'après. »
- **L'animateur (à son collègue) :** « bon il est où notre artiste [Francesco] ? Il m'a dit : « tu m'as vu arriver sur le parking. » Bah non. »

11h21 : l'animateur, qui ne peut pas attendre de voir arriver Francesco, mais qui a néanmoins déposé le matériel (en espérant que celui-ci fonctionne) et suppose (mais surtout espère) que Francesco est peut-être déjà reparti, répond à un appel d'un collègue d'une autre base qui patiente à l'entrée du site :

- **L'animateur (à l'observateur) :** « tu vois, lui il vient récupérer les compteurs pour une pose groupée mais le problème c'est qu'il y a personne au magasin, parce que le magasinier est parti à Volla [commune à proximité de Naples]... tu vois, c'est un fonctionnement un peu relou parce que toi t'es là, tu gères un peu tout quoi. Hier j'ai reçu les mecs de l'immobilier parce qu'ils venaient faire un tour pour un truc. »

11h26 : de retour à son bureau, Sergio informe l'animateur que Giuseppe est passé à la CPC en début de matinée afin de les avertir du fait qu'il pensait que son téléphone ne fonctionnait pas. Ils s'agacent alors de ne pas avoir été informés par la CPC de cette situation qu'ils tentent de régler depuis le début de la journée :

- **Sergio** : « *il faut que tu rappelles Rosa pour voir le problème au sujet des PNT [discuté avec elle le matin même] et aussi parce que Giuseppe est allé à la CPC... faire quoi, on sait pas... et il a dit qu'apparemment son téléphone ne marchait pas, donc il posait des questions pour voir s'il avait des inter[ventions]...* »
- **L'animateur** : « *mais il est passé quand ?* »
- **Sergio** : « *ce matin. Et il leur a juste dit que son téléphone était HS [Hors Service]...* »
- **L'animateur** : « *et personne nous prévient ! Putain, mais c'est pas possible !* »

11h28 : l'animateur contacte la CPC pour tenter d'en savoir davantage mais raccroche immédiatement car la permanence téléphonique se met à sonner. Carlo, technicien clientèle, souhaite obtenir des informations sur l'endossement d'un chèque d'un client :

- **L'animateur (au téléphone avec Carlo)** : « *oui allô. Oui Carlo... le dos du chèque normalement tu me le ramènes et on s'en occupera ce soir. C'est soit la référence, soit le PDL du client. Ce qu'il faut simplement, c'est qu'il signe bien son chèque, qu'il y ait bien le montant, et qu'il l'adresse bien à l'ordre d'ERDF. [...] T'es avec le mec là ? Il l'a déjà rempli ? Ok, alors bouge pas, je vais te donner l'info en direct parce qu'en fait l'histoire du fournisseur, j'en suis pas sûr non plus. Je vais appeler la bonne personne et je te donne la réponse en direct, bouge pas.* »

11h31 : pendant ces échanges, Francesco est passé récupérer le matériel pour réaliser son intervention mais n'est pas passé voir l'animateur qui vient de s'en apercevoir :

- **L'animateur (à ses pairs)** : « *putain, mais l'autre il s'est barré... quelqu'un lui a donné ses affaires à Francesco ?* »
- **Sergio** : « *euh non...* »
- **L'animateur (au téléphone avec Francesco)** : « *allô Francesco, t'es parti mais t'as pris les affaires ? [...] Ah, tu m'as envoyé un message. Ok ça marche, à plus tard.* »

11h32 : Sergio avertit l'animateur qu'Angelo [technicien clientèle] vient d'avoir un accident de voiture :

- **Sergio** : « *y a Angelo qui s'est fait rentrer dedans et il a mal au cou. Le mec qui lui est rentré dedans, il a signé le constat disant qu'il est en tort et il est parti.* »
- **L'animateur** : « *vous êtes arrivés à avoir Angelo ? Le mieux c'est qu'il bouge pas.* »
- **Luciano** : « *non, mais il a mal cou, mais il revient...* »
- **L'animateur** : « *ouais mais le problème c'est que s'il a mal au cou, on sait pas ce qu'il a, imagines-toi, il lui arrive une merde au milieu... tu sais où il était ?* »
- **Luciano** : « *mais ça sert à quoi de se déplacer ? Le mec [l'autre conducteur en tort] est déjà parti.* »
- **L'animateur** : « *bah ouais mais faut qu'on récupère Angelo.* »
- **L'animateur (à l'observateur en rigolant)** : « *et bah tu vois une bonne journée toi. Tu dois être bien content du voyage.* »

11h35 : l'animateur contacte immédiatement Angelo pour prendre de ses nouvelles, savoir ce qui s'est passé et lui explique qu'il va venir le chercher :

- **L'animateur (au téléphone avec Angelo)** : « *allô Angelo, c'est Domenico. Je te dérange pas, t'es garé ? [...] Et bah arrêtes-toi déjà. Tu t'arrêtes dès que tu peux et tu me repasses un coup de fil.* »

En attendant l'appel d'Angelo, les pairs de l'animateur contactent leurs supérieurs hiérarchiques pour les prévenir de l'accident. L'animateur en profite également pour informer l'un d'entre eux de la situation de Giuseppe :

- **L'animateur (à Sergio)** : « *Giuseppe est passé à la CPC pour dire que son téléphone ne marchait pas.* »
- **Sergio** : « *il [Giuseppe] nous prend pour des cons ou quoi ?* »
- **L'animateur** : « *j'imagine ouais.* »

Les animateurs discutent quelques minutes du déplacement de certaines interventions des techniciens :

- **Sergio (à l'animateur)** : « *si tu veux, Domenico, je vais transmettre quelques inter. cette aprèm. à Antonio ?* »
- **L'animateur** : « *non, non, non, il peut pas Antonio, il est HP Casavatore, il est déjà blindé. Vois avec quelqu'un qu'est en impayé cette aprèm. Mario, il récupère l'HP Naples 3 – Naples 6...* »

11h37 : la discussion en reste là car Angelo, qui s'est garé, rappelle l'animateur :

- **L'animateur (au téléphone avec Angelo)** : « *ouais Angelo. Bon alors t'es où ? T'es à Casavatore. Tu t'es fait rentrer dedans a priori ? Ça a été méchant ou ça va ? [...] Bon, le mieux Angelo c'est que tu bouges pas, tu vas rester garé où tu es et on va venir te récupérer, et on récupèrera la voiture. [...] Non, tu te gares sur un endroit où tu peux rester un petit moment et nous on va venir récupérer la voiture et on va te récupérer toi. [...] On se rejoint à Miano [quartier], ok à tout de suite.* »

Les animateurs prennent quelques minutes pour s'accorder sur le qui fait quoi et qui informe qui. Les pairs de l'animateur prennent ainsi le relai (provisoire) sur ses activités et continuent d'informer l'ensemble des supérieurs hiérarchiques (de la chef de pôle jusqu'au directeur métier en passant par le chef d'agence et le responsable sécurité) de manière à ce que Domenico puisse aller récupérer Angelo. L'animateur se tourne alors vers moi et me demande tout sourire : « *au fait, t'as ton permis ? Parce qu'il faudra bien ramener la voiture d'Angelo dans tout ça...* ».

11h41 : juste avant de partir, l'animateur contacte la CPC afin de comprendre la visite de Giuseppe dans leur service :

- **L'animateur (au téléphone avec la CPC)** : « *ouais Rosa, c'est Domenico. Je suis désolé on a eu un carton. [...] A priori il a un peu mal au cou. Donc Giuseppe, tu me dis qu'il est passé ? [...] Parce qu'en fait nous depuis ce matin on essaie de l'appeler et il répond pas. Il est sur messagerie. Donc si vous arrivez à retrouver la trace de Giuseppe, il faut lui transmettre les bons sur Naples 6. Y a Antonio qui est HP Casavatore, il a récupéré deux bons sur Naples 6, donc reboucle avec Teresa. [...] Mais du coup, Antonio va pas réussir à tout gérer donc gardez bien Mario et puis, si jamais vous avez Giuseppe, vous lui dites qu'il nous passe un coup de fil, enfin, si jamais quelqu'un arrive à le revoir, qu'il fasse en sorte de nous dire qu'il n'a pas de téléphone et qu'on ait un contact avec lui. Et il n'a pas de numéro perso ? Il ne vous en a pas donné un ? [...] Bon bah on fait comme ça, allez à plus tard.* »
- **Sergio (à l'animateur lorsqu'il raccroche)** : « *y a Lucia [chef de pôle de la base – responsable direct des animateurs] qui demande que tu la rappelles quand tu auras ramené Angelo pour lui dire comment il va.* »

De **11h43** à **13h11**, l'animateur (accompagné du chercheur) part ainsi chercher Angelo et le raccompagne à son domicile. Durant ce laps de temps, l'animateur aura deux échanges téléphoniques avec ses chefs de pôle et d'agence pour les tenir informés de l'état d'Angelo et de la gestion de la situation.

De **13h11** à **14h29**, l'animateur prend sa pause déjeuner pendant laquelle nous échangeons sur différents sujets liés à son activité de manager.

14h35 : Sergio informe l'animateur que, pendant que ce dernier raccompagnait Angelo à son domicile, Francesco, venu dépanner Mario chez le client pour la programmation du compteur Linky [et dont l'ultimatum était fixé à 13h00], n'a finalement pas pu réaliser l'intervention car, lors de son arrivée chez le client, il s'est aperçu qu'il manquait un câble dans la sacoche qui lui avait été transmise :

- **L'animateur (l'air dépité, à ses pairs) :** « donc faut qu'on retrouve quelqu'un pour y retourner quoi. »
- **Sergio :** « Et Bruno [technicien clientèle], il a une tournée ? »
- **L'animateur :** « tu rigoles ? Mais Bruno il est en arrêt. »

Ils discutent ainsi des techniciens potentiels qui pourraient aller réaliser l'intervention sachant que celle-ci doit désormais être reprogrammée à une date ultérieure à convenir avec le client.

14h55 : l'animateur échange avec Lucia [sa chef de pôle] au sujet de l'accident, car Paolo [le chef d'agence – responsable direct de Lucia] lui a demandé de remplir les documents afférents à un accident du travail, et lui relate les événements de la matinée et de la veille :

- **L'animateur (au téléphone avec Lucia) :** « moi, Paolo m'en a parlé, j'ai beaucoup de mal avec ça, et je lui ai dit que j'avais jamais fait l'exercice et que c'est pas un truc que j'ai très envie de faire. [...] Et t'es où aujourd'hui ? T'es en innovation, bah j'espère que tu t'amuses bien [sur un ton d'ironie]. [...] On a eu Giuseppe, qui est HP Naples 3 – Naples 6, et qui a son portable qui est éteint. Donc a priori il est passé ce matin à la CPC rapidement pour demander s'il avait des rétab. Ils ne lui en n'ont pas filé. Après, il était injoignable et là, a priori, visiblement maintenant il répond. [...] Son portable était éteint, parce qu'a priori il y avait un problème de portable... mais bon un problème de portable, tu sais, tout le monde me dit ça tous les jours. Moi j'ai le même portable que lui, j'ai pas de problème. [...] Sergio m'a dit ce matin qu'il était parti énervé pour je sais plus quelle connerie. [...] Y a aussi un problème avec Pietro [technicien clientèle sénior] et Maria [technicien clientèle, nouvelle embauchée et en formation]. Maria est rentrée hier [de tournée] en disant que – donc elle est en formation avec Pietro – elle avait du Linky et a priori elle nous a dit qu'ils ont galéré parce que Linky, elle sait pas et que lui, a priori, il savait pas plus, et qu'il y avait rien qui marchait et voilà c'est embêtant. Donc elle disait que selon elle, il n'avait pas été formé dessus ou qu'en tout cas Pietro n'a pas l'air de bien savoir faire. Du coup elle était un peu énervée et en plus elle est rentrée à 17h15 parce que du coup ils ont galéré. J'ai voulu aller voir Pietro mais il était déjà parti. Mais bon c'est un peu embêtant de faire des formations sur Linky avec des gens qui après... Mais le problème c'est que Pietro aurait pu voir, en analysant sa journée, qu'il y avait du Linky et dire qu'il savait pas faire. [...] C'est pour ça que je veux voir avec lui ce qu'il s'est vraiment passé. Si c'est du matériel ou si c'est du pas formé. Mais en tout cas, pour une journée de formation, Maria était bien contente du voyage. [...] Sinon je suis avec Lambert [observateur] depuis ce matin, et je crois qu'il arrive bien à percevoir les différentes petites choses qui peuvent polluer notre activité de management au quotidien. Donc ça a tout fonctionné, l'accident il y a cru, il y a vu que du feu, l'histoire des rétab. c'est pareil, c'est passé comme une lettre à la poste, il croit à tout là, donc c'est bon. [...] Bon on se voit demain ou pas ? Ah [soulagement]. Allez, bonne aprèm. »
- **L'animateur (à l'observateur) :** « Maria, elle est rentrée à 17h15 hier, toute énervée parce qu'elle posait du Linky avec un TCS [Pietro] en formation. Sauf que le TCS visiblement n'était pas au courant de ce qu'il fallait faire. Il est visiblement pas formé là-dessus. T'as la fille qui rentre tendue, elle en peut plus, alors qu'elle est censée faire une journée de formation, c'est une nouvelle embauchée. T'es pas censé rentrer $\frac{3}{4}$ d'heure plus tard et en plus tendu parce que t'es énervé, parce que t'as galéré toute la journée. Surtout en formation... enfin je veux dire c'est des jeunes embauchés, c'est eux la future génération, c'est eux qui doivent avoir les bons réflexes tout de suite. Et tu vois, j'ai voulu aller en parler à Pietro quand elle [Maria] m'a raconté ça. Deux minutes après je me suis levé tout de suite pour aller lui parler et il était déjà parti. Aujourd'hui, il est pas là donc ça veut dire qu'il faut que je lui en parle quand même demain parce que c'est important. La question – c'est vraiment ce que je disais à Lucia tout à l'heure – c'est savoir pourquoi est-ce que, enfin... – encore une fois je juge pas de « est-ce qu'il aurait dû ou pas être formé sur Linky ? » – quelque part, je vois plus le côté urgence de me dire que demain il va être amené à former d'autres gens, donc comment est-ce qu'on fait pour qu'il soit formé rapidement sur le sujet, puisque visiblement il ne l'est pas ? Et deuxième chose, s'il est en formation, le but c'est d'apprendre au mec le matin à trier sa journée, à regarder, à analyser sa tournée... lui, est-ce qu'il a réellement vu qu'il y avait du Linky en sachant qu'il ne savait pas faire et il y est allé quand même ? Là c'est un gros problème tu vois, dans ton organisation de journée. »

15h05 : suite à l'échange avec Lucia et Paolo, l'animateur relate à ses pairs la marche à suivre qui lui a été indiquée en ce qui concerne l'accident d'Angelo :

- **L'animateur (à ses pairs)** : « *a priori, Angelo n'arrive pas à avoir de rendez-vous [chez le médecin] cette après-m. Du coup Lucia lui a dit de que... bon elle aimerait qu'il y ait pas d'arrêt de travail et que... enfin pas d'accident du travail...* »
- **Luciano** : « *et elle t'a parlé des papiers ?* »
- **L'animateur** : « *non, Paolo m'en a parlé mais je lui ai dit que j'avais jamais fait le truc et j'ai un peu du mal là-dessus quand même. Parce que le mec il veut aller voir le médecin parce qu'il a mal au cou... je comprends aussi. Moi quand j'ai eu un carton, le même principe que lui, depuis, aujourd'hui j'en ai encore mal au dos. Sur le coup aussi ça allait bien mais...* »
- **Luciano** : « *non mais le souci c'est pas d'aller voir le médecin...* »
- **L'animateur** : « *oui c'est de pas le passer en accident du travail.* »
- **Luciano** : « *regardes Giovanni [technicien clientèle], il est allé voir son médecin, il lui a pas fait d'arrêt. Il est resté chez lui, point barre.* »
- **L'animateur** : « *d'accord... Mais euh...* »
- **Luciano** : « *de toute façon il fera des examens s'il y a quoi que soit. Bien entendu.* »
- **L'animateur** : « *oui, s'il faut qu'il fasse des examens, il ira en faire c'est pas grave... Du coup j'ai envoyé un mail à la CPC pour dire qu'on lui ouvrirait pas de tournée demain, après-demain et ni la semaine prochaine comme ça, on le laisse tranquille. Et Lucia lui a dit que demain, s'il avait besoin d'une heure, deux heures, trois heures pour aller chez le médecin on lui donnerait et voilà.* »

L'animateur traite ainsi les documents pour établir le constat d'accident automobile et retourne à la gestion du problème de réaffectation de l'intervention annulée en fin de matinée.

15h17 : l'animateur appelle le client dont l'intervention n'a pu être réalisée afin de la reprogrammer avec lui et de tenter de « corriger » la mauvaise image laissée par l'entreprise face à ces successions de déconvenues :

- **L'animateur (au téléphone avec le client)** : « *allô M. Rossi, bonjour, Domenico Ferrari, manager d'ERDF, je vous appelle suite aux interventions que mes collègues ont tenté de réaliser chez vous. Visiblement, sans succès. Je vous appelle pour déjà confirmer que vous avez bien l'électricité chez vous ? Bon, c'est déjà une première bonne nouvelle. Et je voulais connaître vos disponibilités pour qu'on puisse vous renvoyer une personne avec tout le matériel adapté et fonctionnant, pour pouvoir vous refaire la programmation comme ça avait été demandé. [...] On s'excuse pour tous ces soucis. Visiblement, mon premier collègue avait un problème de connectique et le deuxième n'avait pas de connectique. Y avait pas spécialement de soucis, c'est simplement que, comme ils ont des tournées qui sont remplies de gens comme vous, ils n'ont pas trop la possibilité de pouvoir attendre qu'on leur amène du matériel ou des choses comme ça. C'est pour ça qu'on a essayé de vous envoyer un deuxième collègue, qui lui visiblement n'a pas regardé correctement et à qui il manquait a priori des éléments pour pouvoir réaliser l'intervention. Du coup, on est bien désolé pour tous ces déplacements en vain et je vais essayer de reboucler avec mon collègue qui est venu aujourd'hui entre midi et deux et je vais voir avec lui s'il peut éventuellement revenir demain entre midi et deux chez vous de manière à ce qu'il puisse le faire. Je vous passe un coup de fil pour vous confirmer sa venue demain midi, sinon on s'organisera autrement pour que la programmation soit faite rapidement.* »

Après avoir raccroché : « *ça va on est tombé sur un gentil...* »

Le client semblait néanmoins agacé dans la mesure où il s'est vu contraint de poser une journée de congé pour voir un premier technicien qui n'était pas en mesure de réaliser l'intervention, bien que le client comprenait le risque d'aléas dans la qualification et les conditions d'intervention, puis un second technicien quelques heures plus tard qui n'était pas plus en mesure de finaliser l'intervention, pour des raisons bien moins compréhensibles d'absence de matériel dans la mesure où le problème avait été clairement identifié.

Pendant les minutes qui suivent, l'animateur s'occupe de différents éléments (traitement administratif de l'accident, traitement d'un dossier client...)

15h49 : ayant trouvé une solution avec le client – à savoir réaliser l'intervention le lendemain midi – l'animateur demande à Francesco s'il serait en mesure de repasser le lendemain midi voir le client (de manière à ce qu'il n'ait pas à poser un nouveau jour de congé) chez qui il n'a pas pu réaliser l'intervention afin de la finaliser. Francesco accepte. Dans la foulée, l'animateur rappelle le client afin de lui confirmer la réalisation de l'intervention le lendemain midi. Une fois cet épisode réglé, l'animateur raconte à ses collègues l'oubli de matériel de Francesco, parti dépanner Mario :

- **L'animateur (à ses pairs)** : « *Francesco me dit : « quand c'est du Linky ce serait peut-être bien de mettre un commentaire ». Parce qu'il me dit : « moi le matin je prends mon ticket, je prends ma tournée je me barre et là en gros j'arrive, j'ai pas de COFI ». Je lui dis : « oui bah, Francesco, quand tu prépares ta tournée, le but c'est que tu regardes ». Il me répond : « ouais mais sur 15 bons je peux pas forcément le voir si y en a qu'un [à faire]... ». [...] Mais la réflexion est bonne quand même, faudrait que les TCS lui mettent un commentaire genre : « t'as telle intervention, pense à prendre un COFI ». »*

Arrive la fin de la journée. Les techniciens rentrent à la base, se « logguent » aux postes informatiques de la salle de travail pour charger leurs journées de travail et mettre à jour les données. Ils en profitent pour jeter un œil sur la journée du lendemain et voir ce qu'il y aura à faire. C'est également l'occasion d'échanger sur la journée passée, les succès et les éventuelles difficultés, de râler en petits groupes sur les irritants, l'organisation des tournées ou la hiérarchie...

16h18 : lors du retour de tournée des techniciens, Giuseppe revient à la base et une dispute éclate au sein du collectif de travail car les techniciens (Antonio, Mario et Luigi) ont vu dans son refus de répondre au téléphone, un « abandon » de poste dont la charge de travail, qu'il aurait dû assumer, leur a été répercutée. De son côté, Giuseppe se défend en expliquant que son absence de réponse (qui n'avait rien à voir avec un problème de téléphone mais était un acte volontaire) constituait pour lui une revendication face à la mauvaise organisation du travail mise en place par l'encadrement / l'agence / la direction, et avait pour objectif de pénaliser avant tout ces derniers pour qu'ils prennent conscience de ce problème :

- **Giuseppe** : « *à 9h t'as rien et à 10h elle t'appelle [la CPC] elle t'en donne 10. La semaine dernière j'ai eu le même cas, j'ai eu une journée de merde comme ça. Mais quand tu le leur dis ici c'est : « je vois pas le rapport ». »*
- **L'animateur** : « *le problème d'Antonio c'est qu'il est intervenu pour des rétab. et il a fait des bons qu'étaient pas sur son secteur. C'est ça le problème, c'est qu'il est déjà sur Casavatore et que ça bourre déjà bien là-bas et que nous on l'a appelé pour faire en sorte de dépanner. C'est pour ça qu'il est énervé et à juste titre. »*
- **Giuseppe** : « *ça m'a fait la même chose la dernière fois. Où ils donnent mon numéro à des gars de Portici [une autre base], et ils m'appellent pour des échelles à Casavatore à gauche à droite. »*
- **Antonio** : « *mais t'étais HP de Casavatore à ce moment-là ? »*
- **Giuseppe** : « *non, j'étais HP 6^{ème} [arrondissement] la semaine dernière. »*
- **Antonio** : « *bah moi aussi. Donc j'ai assumé jusqu'à midi avec des demandes : « Giuseppe, je sais pas où il est, faut que tu prennes la grande échelle ». »*
- **Giuseppe** : « *et toi, tu m'as pas appelé la dernière fois ? La semaine dernière, je t'ai dit que j'étais pas dispo., donc t'as appelé l'HP 6^{ème} [arrondissement] ! »*
- **Antonio** : « *ouais mais au moins t'as décroché quand je t'ai appelé. L'HP Casavatore, t'as décroché quand je t'ai appelé et tu m'as dit : « je suis pas dispo., j'ai des rétab. point ». Là, à ce moment-là tu t'arranges. »*
- **Giuseppe** : « *mais tant qu'ils régleront pas le problème, ça restera comme ça. Celui qui sera HP la semaine d'après aura les mêmes soucis et ça continue. »*
- **Antonio** : « *ouais mais au final tu vois, ça impacte aussi les autres. C'est ça que je veux te dire. Mais c'est pas grave. Moi, ce matin, j'ai fait ma catin, j'ai pris ce que j'avais à prendre comme*

bons et c'est pas grave. Et puis après bah les collègues s'en sont mangés deux-trois par-ci, deux-trois par-là et tant pis pour eux. »

- **Giuseppe** : « oui mais il faut qu'ils [la direction / le management] trouvent une solution ici. C'est pas à moi de trouver des solutions ! »

Giuseppe ne comprend pas la réaction hostile de ses collègues à son égard, tandis que ces derniers s'agacent qu'il ne comprenne pas que son action a pénalisé à la fois le management mais aussi les techniciens.

16h49 : l'animateur prend chacun des techniciens à part afin de tenter de calmer les esprits (les échanges réalisés n'ont pas pu être observés compte tenu du contexte). Lorsque Giuseppe sort du bureau du manager, il clame haut et fort (bien loin d'être calmé) que dans ces conditions, il ne viendra pas travailler le lendemain et qu'il ne faudra plus compter sur lui. L'animateur en discute avec ses pairs :

- **L'animateur (à ses pairs)** : « il [Giuseppe] est devant Antonio à lui expliquer que c'est normal, qu'il a galéré... sauf que demain il veut pas prendre l'HP Casavatore. Il me dit : « c'est mort ». Et il me dit que ce qu'il ne comprend pas c'est que de toute façon... enfin il ne comprend que ça m'a mis en carafe moi. Et je lui ai dit : « mais ça m'a mis en carafe moi, nous, toi et c'est pas normal ». Le problème c'est qu'il en a rien à foutre et à mon avis je pense qu'il croit qu'en foutant en carafe l'activité comme ça, on va se rendre compte que c'est le bazar et que du coup on va rajouter des HP ou je sais pas trop quoi. Le problème c'est que ça, ça n'arrivera pas. Donc, à part avoir tout le monde qui lui en veut... »

La problématique qu'a tentée de soulever ou de dénoncer Giuseppe au cours de cette altercation était qu'auparavant la programmation des techniciens en « HP » était réalisée en « délibéré » pure. Le technicien était donc disponible pour répondre aux différentes demandes qui pouvaient tomber au cours de la journée. Mais cette activité est désormais programmée avec des rendez-vous en parallèle à réaliser. Par conséquent, au moindre aléa, les difficultés de l'agent se transforment en effet papillon pour l'ensemble des collègues.

16h54 : l'animateur, suite aux « menaces » du technicien, reprogramme l'activité en anticipant la forte probabilité qu'il ne vienne effectivement pas le lendemain prendre son poste :

- **L'animateur (à ses pairs)** : « en tout cas aujourd'hui, il [Giuseppe] a pris deux bons d'HP et y avait cinq dépôts de compteur qu'ont déjà été fait, il est repassé à la CPC, Giorgio [programmeur de la CPC] a priori lui a filé des W6 [ie. code pour définir la nature de l'opération, à savoir : intervention pour fin d'énergie immédiate], il a fait des W6 et il a fait deux bons cette aprèm. »
- **Sergio** : « moi, il [Giorgio] m'a dit qu'il avait vu Mario ou je sais pas quoi ? »
- **L'animateur** : « oui parce que Mario il avait son problème de prog. Linky et je lui ai dit [à Giorgio] : « mais t'as appelé l'HP ? », il m'a dit : « non. De toute façon ça sert à rien on a eu l'info comme quoi Giuseppe ne répond pas ». Mais faut arrêter de prendre les gens pour des cons. Quand on nous a appelé ce matin pendant la réunion, j'ai appelé tout de suite Giuseppe derrière, je lui ai laissé un message en nous disant de nous rappeler. Il m'a jamais rappelé. Et là il s'étonne qu'il n'y ait que deux bons. Je lui dis : « mais ça t'étonnes pas qu'il y ait que deux bons qui soient tombés aujourd'hui ? ». »
- **Sergio** : « il a pas été débordé non plus... »
- **L'animateur** : « non mais c'est pas une question d'être débordé, je lui dis : « Mario il en a pris, Luigi en a pris, Antonio il en a pris ». Mais c'est juste qu'il en a plein le cul. Bref à mon avis demain, il sera pas là... »

17h17 : en fin d'après-midi, l'animateur échange avec Lucia à ce sujet (en haut-parleur pour que les autres animateurs puissent entendre) :

- **L'animateur** : « tu sais, Giuseppe a éteint son portable ce matin, il était HP Naples 3 – Naples 6. Donc la CPC, pendant la réunion nous a appelés pour nous dire qu'il était pas joignable. Je lui

ai laissé un message pour lui dire qu'il fallait qu'il nous rappelle. Il nous a pas rappelés. Et du coup on s'est retrouvé en carafe assez rapidement puisque, comme il répondait pas, les bons sont tombés. On a trouvé du coup notre solution, c'était de mettre Mario pour l'après-midi, on a appelé Antonio tout de suite le matin, qu'était HP Casavatore et déjà bien rempli, et qui nous a pris des bons aussi. Luigi qu'était en enquête l'après-midi, du coup on lui a dit d'arrêter ses enquêtes et puis de reprendre les bons. Et on a su que vers 11h30 à peu près... la CPC nous a dit qu'en fait il [Giuseppe] était passé le matin pour demander s'il y avait eu des bons ou pas. En l'occurrence, comme y en avait pas eu, il est reparti et il est revenu l'après-midi vers 14h00 et là, il a repris deux bons qu'il a faits. Son portable était éteint et là, tout à l'heure, j'ai essayé de lui en parlé et a priori il me dit qu'il fonctionne toujours comme ça. »

- **Lucia** : « non mais il se fout de la gueule de qui ? »
- **L'animateur** : « attention Lucia, tout le monde t'écoute, ne t'emportes pas. Du coup, ce soir Antonio était bien énervé, parce qu'il a fallu qu'il assure à moitié les deux HP, et Giuseppe en a rajouté une couche en venant un peu le provoquer, en lui expliquant que lui ça lui était arrivé la semaine dernière, et qu'en gros c'est parce qu'on n'est pas organisé et qu'on n'arrive pas à trouver de bonnes solutions que ça part en cacahuètes. »
- **Sergio** : « en fait, ce qu'il essayait de faire, c'était de remonter Antonio contre nous quoi, et de lui faire comprendre que c'était pas de sa faute à lui, que c'était l'organisation qui était à revoir. »
- **Lucia** : « de toute façon c'est jamais de sa faute à lui. »
- **Sergio** : « sauf que Antonio a été plus intelligent que lui et a très bien compris que Giuseppe n'a pas répondu de la matinée et c'était pas normal. »
- **L'animateur** : « donc je lui ai demandé s'il comprenait pourquoi Antonio était énervé ? Il m'a dit que non. Et je lui ai dit : « mais du coup t'as fait quoi aujourd'hui ? ». Parce qu'il a pris deux bons et il a récupéré des W6 le matin en allant à la CPC. Donc je lui dis : « mais qui t'a filé des W6 ? ». A priori c'est Giorgio. Enfin bon, y a un couac aussi à la CPC. Donc du coup, il s'est énervé et est parti en disant qu'il serait pas là demain et qu'il posait une demande de mutation. »
- **Lucia** : « mais très bien, mais qu'ils se cassent tous, tous ceux qui foutent rien !! On aura une bonne équipe comme ça. De toute façon, s'il est pas là, qu'il est en arrêt maladie, c'est comme ça. Mais qu'il soit en HP et qu'il ne réponde pas de la journée, c'est grave quoi. »
- **Sergio** : « surtout qu'il ose nous dire qu'il fait ça depuis longtemps. J'ai jamais entendu parler de ça mais bon. »
- **L'animateur** : « et y a eu 27 rétablissements aujourd'hui, pour ta gouverne [6 pour Naples, 12 pour Casavatore et 9 pour les autres communes aux alentours]. »
- **Lucia** : « ok. Bon bah je lui en parlerais demain matin s'il est là, s'il vient. »

17h58 : Francesco a terminé ses heures sup. et est de retour à la base. Il débrieife avec l'animateur des évènements du jour et des problèmes d'organisation :

- **Francesco (à l'animateur)** : « j'ai cru comprendre que ça s'est pris la tête à tout va... »
- **L'animateur** : « bah ça s'est pris la tête... on a un HP qui répondait pas, qui était bien stratégique, et du coup ça a été le bordel ouais. Et du coup on s'est retrouvé en carafe avec des retab. qui nous sont tombées à tirelarigot toute la journée et du coup il a fallu qu'on trouve des gens pour... »
- **Francesco** : « mais même en dehors de ça, avec la sortie de la loi Brottes¹²¹, c'est le bordel. En temps normal, déjà l'HP il est blindé. En temps normal, t'as des jours où l'HP il est blindé et des

¹²¹ la loi « Brottes » (loi n°2013-312), adoptée le 15 avril 2013, vise l'interdiction de suspendre l'alimentation (électricité ou gaz) d'une résidence principale pour cause de non-paiement (prestations de coupures et de mises hors service à l'initiative du fournisseur) du 1^{er} novembre au 15 mars. Par conséquent, la loi Brottes conduit nécessairement à une déformation de l'activité Technicien Clientèle sur l'année supportée par les UCF : creux d'activité entre les mois de novembre à février et pic d'activité entre les mois d'avril et mai.

jours où c'est calme. C'est en dent de scie. Mais là [en sortie de loi Brottes] tu sais que tous les jours ça va être... entre les fins de limite heure coupure et... »

- **L'animateur** : « non c'est sûr ça tombe bien. »
- **Francesco** : « ça tombe bien et on est à la ramasse parce que faut anticiper un peu. Parce que le fournisseur il veut. Ouais ok y a pas de soucis on rétabli, mais bon si y a personne pour rétablir aussi. »
- **L'animateur** : « et c'est là que t'interviens Francesco... enfin c'est gentil en tout cas de les avoir récupérés ce soir parce que sinon... »
- **Francesco** : « mais là j'aurais pu faire ma tête de mule et les envoyer chier parce que l'autre fois ils m'ont fait une action quand j'avais pris l'HP et que j'avais oublié mon téléphone dans la gaine. Deux heures, j'étais pas joignable pendant deux heures. Et je suis revenu là, on m'a dit : « ouais mais putain... » »
- **L'animateur** : « ouais mais tu sais comme personne qu'un HP qu'est pas joignable c'est la merde. »
- **Francesco** : « non mais deux heures ! C'était deux heures entre 10h et midi. C'est pas de 8h à machin, et pourtant à cette époque-là, j'étais celui qui faisais le plus de rétablissement [c'est à ce moment que nous comprenons qu'il s'agit du technicien qui aurait changé de comportement suite à un sentiment de manque de reconnaissance], et on m'a dit : « oui on s'est concerté avec la CPC et donc on t'a enlevé des HP, machin, machin ». C'était le truc que je préférais [les tournées en HP], on me l'a enlevé. Donc voilà, après... »
- **L'animateur** : « après tu sais très bien que l'activité est ce qu'elle est... »
- **Francesco** : « moi de toute façon je demande même pas de remerciement, parce que... non toi t'es pas au courant mais j'ai eu un entretien avec Luciano, et je leur ai dit : « moi, j'attends rien du tout de vous ». »
- **L'animateur** : « non mais là je te disais juste merci parce que... »
- **Francesco** : « non mais je lui ai dit cash [à Luciano] parce qu'aujourd'hui je l'ai fait pourquoi ? Parce que ça me dérange pas, j'ai rien de prévu après et en plus de ça je fais rentrer les pépettes et voilà. Et moi je suis franc. C'est pas pour avoir une augmentation ou je sais pas quoi parce que je m'y attends pas et que j'en ai franchement rien à battre. »
- **L'animateur** : « non mais pour être honnête, de toi à moi, c'est que je sais que toi ça t'intéresse d'en faire [des heures sup.], parce que tu mets aussi du pognon à gauche, et voilà quelque part c'est aussi donnant-donnant, t'y restes pas jusqu'à minuit, là t'as pris ton panier aujourd'hui et demain, t'as pris tes heures. Et je sais qu'au bout d'un moment aussi à la fin du mois ça t'arrondit un peu, c'est bienvenue. Mais merci aussi de les avoir pris parce que voilà... si tu les avais pas pris, quelqu'un d'autre les aurait pris, mais bon ç'aurait été plus chiant et voilà. »
- **Francesco** : « et qu'est-ce qui s'est passé, ça s'est pris la tête tout à l'heure ? »
- **L'animateur** : « qui c'est qui t'a dit ça ? »
- **Francesco** : « je sais pas, j'ai cru entendre que ça c'était pris la tête... »
- **L'animateur** : « non mais le mec il débarque et il est déjà au courant [rires] ! »
- **Francesco** : « c'est comme pour vous, t'inquiètes pas, ça va vite aussi chez nous. »
- **L'animateur** : « je crois que ça va moins vite chez nous que chez vous. »
- **Francesco** : « ah ouais ? Moi je pense que ça va plus vite chez vous que chez nous. »
- **L'animateur** : « bon, t'as entendu quoi ? »
- **Francesco** : « non mais vite fait. J'ai entendu que Giuseppe, apparemment y avait un souci avec l'HP, Antonio du coup était blindé, et du coup c'est parti en cacahuète... Après je sais pas, j'ai pas suivi, j'ai pas les détails. »
- **L'animateur** : « non mais c'est ça le problème, c'est que Giuseppe il répondait pas ce matin, du coup y a des rétab. qui sont tombées, on a trouvé Antonio qui a pu en prendre un peu... »
- **Francesco** : « ouais mais en même temps c'est normal, c'est que je disais, on est des êtres humains. Tu peux pas blinder de travail, toujours de plus en plus, et au final avoir un groupe qui est toujours en osmose... »
- **L'animateur** : « ouais enfin là, on parle pas de blinder le travail, on parle de... »
- **Francesco** : « non mais mentalement, je te parle moralement, ça joue dedans... »

- **L'animateur** : « ouais je sais, mais du coup ça joue sur les autres aussi quand tu fais pas ton travail. Ça c'est quand même un truc connu. On sait très bien que les HP y a besoin d'être dispo. Et la preuve en est regardes... »
- **Francesco** : « non mais ce que je veux dire, c'est qu'il suffit d'une étincelle pour enclencher le truc. Le mec il se peut qu'il sorte d'ici, enfin je sais pas, on est en fin de matinée, le mec il en a ras-le-bol, il s'est tapé des coupures impayé, bref il en a ras-le-bol, et le mec y en a un qui lui rentre dedans par derrière, et bah juste ça tu vois... alors qu'il y a rien de gravissime. Bah juste ça, le mec il peut péter un plomb. »
- **L'animateur** : « Ouais bien sûr. »
- **Francesco** : « mais ici c'est... et depuis que je suis rentré, ça va faire 6 ans et demi, ça a changé, c'est un truc de malade. Après, voilà, faut pas s'étonner c'est tout. Y pas que chez ERDF de toute façon, c'est dans tous les grands groupes. La politique on la connaît, c'est faire plus de boulot avec le moins de personnel possible et faire rentrer plus de ronds. »
- **L'animateur** : « ouais c'est ça. »
- **Francesco** : « faut être franc. Quand tu vas chez un client et que tu lui remets l'électricité en deux-deux et que la cliente elle te dit : « ah ok, j'ai payé 150 euros pour ça ? ». Et que toi tu lui dis [rires] : « je vous rassure, j'en ai fait deux-trois dans l'heure, ça fait 450 euros, moi j'ai pris 11 euros net ». »
- **L'animateur** : « c'est le fournisseur qui se fait des sous, c'est pas nous. »
- **Francesco** : « c'est pas le fournisseur. C'est pas toi, c'est pas le fournisseur, on sait très bien qui se fait des thunes. »
- **L'animateur** : « ouais mais bon on fait avec ce qu'on a. Par contre, quand t'as 4 HP en sortie de Loi Brottes et puis que du jour au lendemain, comme ça, tu te retrouves avec 3 sans le savoir... »
- **Francesco** : « je suis d'accord avec toi mais comment ça se fait ? Je l'ai croisé en plus ce matin Giuseppe... »
- **L'animateur** : « j'ai essayé de l'appeler, on m'a appelé en me disant : « Giuseppe il répond pas », j'ai essayé de l'appeler en disant : « Giuseppe, rappelles-moi dès que tu peux », il m'a jamais rappelé. »
- **Francesco** : « et il est pas revenu à midi ? »
- **L'animateur** : « non, il est passé à 8h à la CPC en disant que son portable il marchait pas. Il voulait voir s'il y avait des bons, y avait pas de bons. Il est repassé cette aprèm, il a récupéré deux bons et voilà. »
- **Francesco** : « mais pourquoi il a pas répondu ? »
- **L'animateur** : « je sais pas. Il m'a dit qu'il laissait son portable sur messagerie d'habitude, qu'on lui laissait des messages et que c'était bon. Et qu'après il rappelait et il prenait. Moi je lui ai laissé un message, il m'a jamais rappelé. Il a fallu qu'on file des rétab. à Antonio qu'était sur Casavatore, qu'en a plein le cul et je le comprends bien. Il a fallu qu'on trouve un autre HP Naples 3 – Naples 6 pour l'aprèm. Comme ça, là à 10h30. »
- **Francesco** : « y avait pas des gars en coupure impayé ? »
- **L'animateur** : « bah si, on a pris eux mais c'est pareil. C'est comme quand on t'appelle toi pour te dire : « mon gars tu lâches tout. Vas-y, faut que tu partes là-bas ». Luigi on lui a dit : « tu lâches tout, tu vas faire des rétab. », Mario il a fait pareil. Voilà, ça met tout le monde en galère quoi. »

18h07 : à la fin de la journée, je discute avec l'animateur des événements du jour :

- **L'animateur (à l'observateur)** : « et tu vois, c'est l'inconvénient d'avoir un chef [Lucia] qu'est omniprésent sur l'innovation [ie. Lucia était aujourd'hui en réunion « innovation »] et toutes ces tâches annexes et transverses parce que du coup, c'est aussi des trucs où elle est pas là quoi. Et c'est la première, elle te le dira, effectivement c'est aussi casse-couilles parce que l'innovation elle en veut plus, tu vois elle a passé la journée en innovation. Hier, elle était à je sais pas trop quoi. Lundi, elle était à l'IPS. Vendredi, elle est en formation. Tu peux pas manager un groupe quand t'es pas là non plus. Puis un gros groupe. Le problème c'est qu'on l'a collé à la sécurité pour tout le monde, elle est référente sécurité de métropole avec une autre personne. [...] moi je sais que le soir je rentre, je suis encore plein de tension. Des journées comme ça là c'est usant. [...] moi ce qui m'emmerde vraiment, c'est que tu passes 90% de ton temps à gérer les 2% de

problèmes que t'as. Tu vois, entre ce matin, cet après-midi, ce soir, c'est des journées que j'ai déjà faites, je n'ai rien fait de l'activité. Y avait pas grand-chose pourtant mais : préparation de l'EAP j'y ai pas touché, faut que j'envoie mon reporting sur les PNT, faut que je remplisse le constat... donc on a quand même des trucs plus ou moins importants mais ce management là, il est chiant et il est d'autant plus chiant quand la chef est pas là. Parce qu'effectivement elle est pas là pour faire autorité et moi je vais me griller devant tout le monde en allant au conflit, à essayer de ramener l'un, de ramener l'autre, et le lendemain je rame dans l'autre sens pour construire le collectif. [...] autre problème que je trouve dans notre management, c'est que le mec, tu le prends pour discuter deux minutes avec lui... bon t'as pas eu les tenants, les aboutissants... le ton monte tout de suite, j'ai pas eu le temps d'en placer une, il s'énerve, il sort, il se barre... et toi, t'as rien le droit de faire. Donc ça veut dire que là, le message est pas passé, le mec il se casse, demain il sera là, il sera pas là, mais le problème est le même. [...] Moi ce qui me choque c'est le côté, je m'emporte tout seul et je décide moi-même de finir l'entretien et je me casse. Et ça c'est un truc que j'ai déjà vu ici et c'est compliqué. [...] Et si tu rajoutes à ça les disfonctionnements qu'on a relevés à la CPC... c'est un peu le bordel. [...] Et toi, t'as ton activité à faire tourner à côté de ça... [...] Et nous là, les fusibles, on n'est pas non plus extensibles. Tu fais bien l'élastique de part et d'autre mais au bout d'un moment on reste aussi des êtres humains, nous aussi on a des problèmes perso., nous aussi ça nous fait chier des trucs... »

Lorsque l'on demande en début de journée à un manager ce qu'il a prévu de faire comme activité et que l'on fait le constat de ce qu'il a pu réaliser en fin de journée, on s'aperçoit ainsi bien souvent que la différence est assez conséquente. Force est de constater que « *même des changements mineurs dans les plannings affectent considérablement le travail du contremaître [...] Au cours de ces périodes, il était incapable d'accomplir d'autres tâches de surveillance [...] Ces conditions d'urgence, que ce soit en raison de l'absentéisme, de pannes mécaniques, d'accroissement du planning, ou d'un changement dans le schéma de distribution, ont créé quelques-uns des problèmes les plus importants auxquels un contremaître a dû faire face* » (Guest, 1956, p. 85). Au regard de la journée de Domenico, ces propos, rédigés il y a plus de 60 ans, semblent toujours aussi pertinents. Quotidiennement, des contraintes supplémentaires générées par des aléas se glissent dans le planning d'activité du manager de proximité.

« Auto-diagnostic organisation et conditions de travail »
Synthèse des réunions 1 et 2 des managers de la DR ... (24 et 28 nov. 2016)

+	-
Management des personnes	
On prend en compte la santé des agents	On n'est pas assez attentif à celle des managers
Les nouveaux intitulés de postes sont valorisants	Pas assez de distinction dans la reconnaissance
Il y a une construction collégiale des objectifs	Principes de management à la main du MPL-MDL
Animation du collectif par conscience professionnelle	Il n'y a pas assez d'accompagnement de l'unité
Management de la performance	
Les objectifs et les résultats sont portés	Mauvaise organisation et communication partielle
Les objectifs et indicateurs sont définis par la direction	Il n'y a pas assez de consultation et de partage
Chaque indicateur peut être utile	Les indicateurs sont trop nombreux
Il y a de la pédagogie pour porter le sens	Il y a un sentiment de devoir faire du chiffre
Implication dans le pilotage de la performance	Les indicateurs ne motivent pas les équipes
Prise en compte de la QVT dans la performance	Sujet difficile à aborder auprès des équipes
Résolution de problème	
Existence d'un système pour résoudre les problèmes	Inadapté à la pratique managériale quotidienne
On se repose sur le collectif pour régler les problèmes	Il n'y a pas de temps prévu pour le faire
La santé et la sécurité sont primordiales	L'aspect économique entre parfois en concurrence
La dimension sécurité est acquise	La santé ne l'est pas encore
On prend en compte les problèmes des agents	On n'a pas toujours les moyens de les traiter
Les agents ont un prescrit à respecter	S'ils respectent tout, ils ne sont pas à l'attendu
Prise de décision	
Il y a une dimension formelle pour la prise de décision	Elle n'est pas toujours applicable dans la réalité
On cherche à renvoyer à l'interlocuteur approprié	Engendre un sentiment de désintérêt pour l'agent
Les agents sont conscients des difficultés des Mpro	Les Mpro sont encore perçus comme les « méchants »
Communication interne	
On reçoit beaucoup d'informations	Il est difficile d'en faire le tri
Il y a beaucoup de communication descendante	Il manque de la communication interservices
On fonctionne grâce à notre propre réseau	Les services sont cloisonnés et ne se parlent pas
Il y a des actions réalisées par les IRP	Les Mpro n'en sont pas informés
Anticipation et gestion des compétences	
Il y a des formations dans tous les domaines	Cela reste théorique et pas toujours adapté
Les compétences sont vues avec le MPL-MDL	Le N+1 a peu de temps pour accompagner le Mpro
Il y a des formations liées aux nouveaux objectifs	On manque de temps pour monter en compétence
Conception des postes de travail et des locaux	
L'immobilier est à l'écoute de nos besoins	Les arbitrages se font sans nous, sans information
Les projets d'aménagement sont bien pensés	La réalisation des projets laisse à désirer
Le projet prend en compte la santé et l'organisation	La réalité répond à un objectif économique
Organisation des équipes, planification du travail et gestion des aléas	
L'organisation du travail existe	Les objectifs et les priorités changent souvent
Les collaborateurs sont de très bonne composition	La base ne tient que par l'implication des personnes
On prend du temps pour parler avec l'équipe	Malgré l'organisation qui ne prévoit pas de temps
Les remontées terrain sont faites par les agents	Le traitement et la redescende sont plus compliqués
On investit beaucoup dans les outils	Ils sont nombreux et non maîtrisés
On gère nous-mêmes les priorités	Il n'y a pas d'échanges avec les autres services
Les surcharges d'activités sont prises en compte	Elles ne sont pas forcément anticipées
L'activité des agents est organisée et régulée	L'activité des Mpro est réactive et non-anticipée

Management des personnes :

- Les objectifs sont clairs et les critères de reconnaissance sont nombreux. On nous explique le cadre de référence, l'objectif à atteindre, et le manager évalue nos atteintes d'objectifs. Il y a aussi des règles qui ne sont pas très définies mais communes et que l'on applique au quotidien.
- On entend souvent qu'il n'y a pas assez de reconnaissance du travail accompli. Il y a un système de rémunération rigide basé sur une même grille de salaire pour tous alors que les responsabilités sont inégales. Une reconnaissance pour les Mpro a été instaurée mais on ne la ressent pas, toutefois les nouveaux intitulés de poste sont plus valorisant. On a bien évolué dans la prise en compte de la santé-sécurité des agents, mais on ne regarde pas celle des Mpro. On n'est pas assez attentif au travail des Mpro alors que leur travail évolue beaucoup.
- Les chefs de BO définissent leurs objectifs auprès du chef d'agence. Il y a une construction collégiale par les chefs de BO des objectifs à assigner aux techniciens, déclinée aux Mpro avec un travail participatif. Néanmoins, les principes de management sont beaucoup à la main du responsable. Au mieux la décision est à la main du chef de BO, mais souvent la décision reste au-dessus. Il y a de la coopération avec les Mpro pour prendre des décisions, mais cela dépend beaucoup du N+1 (quel que soit le niveau d'ailleurs). Par exemple, pour les avancements, on réunit tous les Mpro. L'entreprise prend un bon tournant, cela n'a pas toujours été le cas dans le passé, il y a un effort mais des loups.
- Les objectifs de productivité priment régulièrement sur les possibilités de diversification des tâches. On a tendance à reconnaître le bon technicien parce qu'il fait des missions transverses. On arrive bien à mesurer où en sont les techniciens (cela ne fait pas consensus), et si on leur donne des missions transverses, c'est parce qu'ils sont déjà bons, on s'appuie sur des choses concrètes (technique, sécurité, puis activités transverses). Consensus sur le fait que les missions transverses sont bien valorisées mais il y a des lacunes sur l'évaluation de la maîtrise opérationnelle du métier (reconnaissance à la tête du client, un peu aux us et coutumes).
- On est d'abord axé sur la santé sécurité et ensuite sur le volet économique. On sait mettre de côté la performance économique quand cela ne va pas (tempêtes, problème personnel, problème d'intégration, diversité). Sentiment que la performance sociale décline de la performance économique. On est dans une entreprise où on s'assure que les agents soient bien pour qu'ils soient performants. En revanche, pour nous managers, on est beaucoup moins regardant, le degré d'acceptabilité est plus important et on est beaucoup plus exigeant.
- Au niveau de la coopération et du collectif, sentiment d'être en situation 2 du fait du système et souhait d'être en 3 (et l'implication des personnes tend vers le 3) mais le ressenti des agents serait en 1. Par exemple, au niveau du Bex, les règles sont définies et rigoureuses mais ce n'est pas le cas au niveau de l'agence. L'intervention de chercheurs montre qu'on veut aller vers le 3. On se sent en situation 3 mais si on enlève « *les managers sont formés* », on le fait par conscience professionnelle mais sans accompagnement de l'unité.

Management de la performance :

- Les objectifs et les résultats sont portés jusqu'à l'équipe mais, bien que connus, ils sont mal organisés et sont communiqués de façon partielle. Il y a des initiatives visant à intégrer le collectif afin qu'il contribue aux objectifs, mais elles ne sont pas abouties. Même en période chahutée, les adjoints portent le sens avec les nouveaux collectifs managériaux pour partager avec les Mpro. Toutefois, malgré des points réguliers avec chef de BO, les objectifs changent trop souvent (Ex : Terre, FMA, PNT, on laisse filer et en fin d'année on est pressé). Il y a des difficultés sur la gestion du modèle de l'année.
- Les objectifs sont définis par la direction, on n'a rien à dire, on n'est pas consulté. On nous impose des indicateurs dans tous les domaines et l'on ne peut pas dire qu'ils soient compris par tous. Parfois des objectifs sont donnés et on se demande d'où sort ce chiffre. Au niveau de la coopération et du collectif, on est dans la situation 2 et on tend vers le 3 (les objectifs sont discutés), sans forcément parvenir à ce que les indicateurs donnent du sens au travail. On aimerait bien être interrogé sur certains indicateurs métiers – pour d'autres, on n'est pas forcément demandeurs – mais souvent quand on en discute, c'est trop tard. On priorise parce qu'on sait qu'on ne pourra pas tout faire. Si l'on

fixait les objectifs au niveau BO on les tirerait vers le bas parce que l'on sait qu'on ne sera pas à l'attendu.

- Chaque indicateur peut être cohérent pris séparément, mais ils sont trop nombreux. Lorsque l'on veut faire bouger un indicateur, ce n'est pas évident. Un système de pilotage existe mais il est trop fondé sur une course aux chiffres. Toutefois, quand on ne met plus l'accent sur un indicateur, les agents ne le prennent plus en compte. Si certains se sentent capables d'expliquer le pilotage des indicateurs aux équipes, il y a le sentiment de devoir « faire du chiffre ». Beaucoup de pédagogie est à l'œuvre pour faire accepter l'idée que c'est plus de la bienveillance que du chiffre. Certaines démarches santé-sécurité sont de très bonne qualité et permettent de sortir de la logique du chiffre.
- Les leviers d'action du pilotage sont partagés, éventuellement ajustés, mais l'application avec les équipes reste difficile. Il y a un écart entre ce qu'on leur demande et la réalité du terrain. On se sent très impliqué par ce pilotage chiffré, mais les techniciens n'ont pas cette vision du lien entre leurs interventions et l'atteinte des objectifs. Il y a une difficulté d'avoir des outils de pilotage qui parlent au terrain et sont motivants, on ne parvient pas à faire que les équipes se retrouvent là-dessus. On a du mal à ce que les agents soient acteurs et influent sur les résultats, cela fonctionne plus par l'informel - la performance et les résultats ne sont pas un levier de motivation des troupes - on agit en fonction de la réaction et en jouant sur la dimension sécurité.
- L'entreprise veut aller au 4 (performance sociale et économique) mais on s'y prend mal et on est au 2 (performance et sécurité). On nous demande de faire des SD sans expliquer pourquoi et on en fait sur tout et n'importe quoi. La direction semble tendre vers la prise en compte de la santé dans la performance mais sans vérifier l'efficacité de l'action. Le suivi de la sécurité est très intégré, mais les sujets santé (comme l'absentéisme) restent encore des sujets sensibles à aborder avec les équipes. Toutefois, le discours de l'entreprise a changé sur la sécurité. Avant on était dans la répression, on peut mieux en parler maintenant, c'est plus facile à porter.

Résolution de problème :

- Il existe bien un système pour résoudre les problèmes mais sur lequel on ne peut pas se reposer au quotidien dans sa pratique managériale parce qu'il est inadapté. Souvent les mêmes problèmes reviennent, et il n'y a pas assez de partage de l'information. Avant on était aux réunions d'encadrement, aujourd'hui on n'y est plus, et la communication ne passe pas. Il n'y a pas une méthodologie qui permet de prioriser les problèmes. Rien ne marche en ce moment (notamment les applications informatiques), et la résolution de problème est très chronophage. Il y a des irritants faisant qu'on vit toujours avec une épée de Damoclès.
- On se repose sur le collectif pour régler les problèmes mais on le fait après les heures de travail parce qu'il n'y a pas de temps prévu ou disponible dans la journée pour le faire. On y consacre très peu de temps (ex : avec le ¼ d'heure sécu., mais normalement ce n'est pas fait pour cela). La résolution de problème se fait toujours sur le temps personnel et par notre investissement personnel.
- Il y a des méthodes et des outils pour résoudre les problèmes mais il n'y a pas toujours assez de cas pour qu'on les maîtrise. Tous les jours on apprend de nouvelles mesures RH, par conséquent, sur ce type de problème, c'est du coup par coup.
- A la CPA, on a plus de recul que quand on est sur le terrain, du coup on arrive davantage à régler les problèmes. Au BEX, on a des textes à appliquer, le métier permet d'être serein, le rôle de chacun est défini, les techniciens savent qui appeler en cas de problème et les managers aussi.
- On gagnerait à avoir une organisation qui explique comment gérer en fonction du type de problème. Il faut faire attention aux mesures d'urgence (comme avec les mesures de terre) où l'on peut parfois mettre en place des choses en réaction sans toujours mesurer toutes les conséquences.
- La santé et sécurité des agents sont primordiales mais l'aspect économique vient parfois prendre le dessus (ou concurrencer). La dimension santé-sécurité nous apprend beaucoup en termes de méthodes de résolution de problème, il faudrait l'appliquer sur d'autres sujets. Mais si l'entreprise est mature sur le volet sécurité, il n'y a pas de référentiel santé. La sécurité est acquise mais la santé ne l'est pas encore.
- Notre ressenti sur la résolution des problèmes n'est pas du tout celui des agents. Ils trouvent qu'on ne prend pas en compte leurs problèmes, mais on n'a pas toujours les moyens de le faire. Pour la

reconstruction de la BO, on a fait participer les agents sur l'organisation, le matériel... mais c'est plus sur de la gestion de projet à partir d'un objectif à atteindre que sur la résolution de problème au quotidien.

- Il y a un prescrit à respecter mais les techniciens nous disent que s'ils respectent tous les textes, ils ne peuvent pas être à l'attendu. On ne veut pas forcément voir cette dimension. C'est handicapant pour les techniciens mais ils s'en acquittent. Là où ils peuvent prendre plus de risques, ce sont des risques ponctuels et exceptionnels échangés avec le manager. On essaie de faire en sorte que cela ne devienne pas une règle ou une habitude. Il faut en parler. C'est un risque calculé.

Prise de décision :

- Au niveau agence, en ce moment, ce n'est pas facile de se positionner, c'est flou, qui fait quoi ? On tend vers une nouvelle organisation mais on n'y est pas. En BO, on fonctionne avec de l'humain, cela repose beaucoup moins sur du normatif et beaucoup de cas par cas, donc on s'arrange. Ce n'est pas forcément handicapant, mais on n'est pas toujours sollicités pour des choses dont on s'occupe (ex : parfois on fait du boulot de chargé d'affaires).
- Il y a une dimension formelle qui existe en termes de prise de décision mais qui n'est pas toujours très perceptible ou applicable dans la réalité. On se repose davantage sur notre expérience que sur le système pour prendre des décisions. Les agents ont tendance à aller tout de suite vers celui qui a le pouvoir et dont ce n'est pas toujours le rôle que de traiter leurs sollicitations. Mieux préciser qui fait quoi ou renvoyer vers la personne appropriée, ce n'est pas toujours évident, cela peut engendrer un sentiment d'insatisfaction ou de désintérêt pour l'agent.
- On est très hiérarchisé dans l'entreprise mais on essaie d'inviter les agents à s'expliquer sur des sujets opérationnels. La consultation des agents se fait selon les managers, le contexte et le type de décision. Les Mpro ont des latitudes pour prendre des décisions et, au niveau agence, on donne notre avis. Mais les décisions ne sont pas toujours faciles à mettre en place.
- En BO, il y a 2 populations très différentes désormais. On constate que ce n'est pas la même implication, le même professionnalisme... les exploitants se sont plus impliqués dans la transformation, les TC étaient plus attentistes. Au Bex on est serein, c'est cadré, clair, partagé, il y a des pouvoirs de décisions.
- Les Mpro manquent de confiance pour prendre des marges de manœuvre. On ne sait pas toujours quelle est notre marge d'initiative (pas au niveau du droit de signature mais des responsabilités managériales), ce qui impacte la relation avec les équipes. Les techniciens se méfient, ont peur de se sentir trahis, et considèrent les encadrants comme les représentants de la rentabilité à l'extrême. Ils se braquent très vite pour se protéger. On est encore perçu comme les chefs et donc les méchants sur certains sujets. Mais cela tend à s'améliorer – il y a encore du chemin à parcourir – les agents voient aussi les difficultés que rencontrent les Mpro pour respecter le cadre.
- Les agents ont conscience qu'ils ont le droit à l'erreur et nous aussi en tant que manager. Il ne faut pas qu'il y ait une erreur tous les jours, mais il y a quand même un droit à l'erreur, sauf si cela a engendré un accident. Pour certains managers, les agents ne percevront pas le droit à l'erreur de la même manière qu'eux.

Communication interne :

- On reçoit beaucoup trop d'informations, de tout et de rien, cela pollue. La difficulté consiste à faire le tri, il faut prioriser, faire attention à ne pas éliminer le domaine qu'il ne faut pas. Quand il y a trop d'informations, on survole et on passe parfois à côté de l'essentiel. Il n'y a pas d'évaluation de l'efficacité de la communication.
- Il y a beaucoup de communication descendante - on a des temps d'agence par BO pour discuter oralement – mais il en faudrait davantage entre managers de services connexes. Il y a un manque d'échange entre les BO et entre les métiers (ex : il n'y a pas de communication avec l'ingénierie et le comptage). Il y a un grand nombre de services avec lesquelles on travaille mais peu de choses pour améliorer les interfaces. On fait des choses pour améliorer la communication transversale mais c'est encore compliqué de faire évoluer, bouger les lignes, et cela demande du temps, de l'énergie. Il y a des

tentatives mais le naturel revient au galop. Chacun est centré sur ses propres objectifs mais cela s'est déjà vu de travailler ensemble (ex : avec la CPA, on essaie de travailler ensemble, mais ce n'est pas simple ou toujours constructif).

- C'est cloisonné entre nous, on ne se connaît pas. Cela fonctionne grâce à nos propres réseaux. Cela dépend des personnes aussi, mais le manque de proximité entre tous, le fait de ne pas se connaître, engendre des actions plus froides, plus impersonnelles.
- Il y a une communication sur les diagnostics santé-sécurité et les actions pour l'améliorer. Il y a un lien avec les IRP présent et actif, très souvent abordé. Mais tout dépend si dans les équipes il y a des gens qui participent à ces instances, cela dépend aussi des personnes, des niveaux hiérarchiques. Il n'y a pas d'informations transmises aux Mpro sur ce qui est fait avec les CHSCT, CE.

Anticipation et gestion des compétences :

- On a fait des progrès, on anticipe, on construit, on ajuste la reconnaissance en conséquence. Il y a des formations dans tous les domaines, mais cela reste assez théorique et pas toujours adapté à son quotidien. Il faudrait individualiser la montée en compétence des managers parce qu'on n'a pas tous les mêmes besoins. On a du mal à construire un parcours professionnel, parfois les formations arrivent un peu tard. Toutefois, le parcours formation a apporté des améliorations.
- Les compétences de chacun sont généralement vues avec le niveau du dessus, mais on jette vite les Mpro dans le bain, et les MPL ont peu de disponibilité pour les accompagner. Il n'y a pas toujours suffisamment d'écoute ou de présence du MPL ou MDL pour faire monter en compétence les Mpro.
- En BO, il y a des échanges au sujet des techniciens, idem à la maille agence sur l'évolution des Mpro, moins avec les RH, sauf en cas de besoin précis et s'il y a un besoin de formation. La relation avec les RH est centralisée avec l'IP (sauf entretien avec le COF dans le parcours Mpro). Il n'y a pas de réelle visibilité du rôle des RH sur le sujet de la gestion des compétences.
- On est étonné de devoir travailler en sous-effectif. Les postes sont vacants un certain temps, les départs ne sont pas anticipés. Des agents sont en attente et on ne leur propose rien, idem pour des Mpro.
- On identifie selon les métiers – la formation ne suffit pas, il faut du terrain et de la motivation personnelle – mais il n'y a pas d'anticipation des besoins pour les managers. C'est compliqué d'anticiper, y a-t-il une véritable anticipation ? Cela dépend, c'est cyclique, on a mis l'accent sur les techniciens, puis les Mpro, mais il y a peu de choses pour les MPL. Il y a une identification des besoins en compétences de tous, mais les Mpro se sentent fragiles techniquement, il faut les aider à prioriser.
- Il y a des formations liées à ses nouveaux objectifs, mais on se débrouille aussi sur pas mal de choses (entraide entre managers, binômes, frottements avec des collègues) pour monter en compétence par soi-même, mais il faut pouvoir se dégager du temps. Avec TAO, on est loin de la montée en compétences des managers. C'est infaisable, on est noyé sous l'activité. Il faut se réorganiser. On ne peut pas tout faire en même temps. Les Mpro n'ont pas toujours le temps nécessaire pour accompagner, suivre sur le terrain, et de s'améliorer. On est submergé par plein de priorités. On aimerait avoir plus de temps pour cela. C'est difficile d'accompagner les collectifs et de prioriser. Il y a beaucoup de choses à disposition mais ce n'est pas forcément la priorité au quotidien, surtout si on a beaucoup de choses à apprendre quand on arrive. On manque de temps ou d'organisation pour trouver le temps de monter en compétence.

Conception des postes de travail et des locaux :

- Concernant les travaux, on a constaté une décision unilatérale de la DIR (position des bornes électriques, retrait des portes de bureau...). Des choses ont été faites sans que l'on ait été consulté en amont, et on va devoir faire du cas par cas pour régler les problèmes. Les problèmes sont ainsi pris en compte quand ils apparaissent. Bien que beaucoup de gens travaillent sur le sujet, on doit gérer les artisans au quotidien sans avoir été intégré en amont. Même si le CHSCT est consulté en amont, les travaux se font sur la durée, et donc cela ne résout pas tout.
- Y a-t-il une politique immobilière ? Ils font ce qu'ils peuvent malgré tout. Ils sont quand même à l'écoute de nos besoins mais on n'a pas de retour, on découvre ce qui va se passer quand les ouvriers

sont là. Des arbitrages ont été faits sans nous, alors qu'on aurait pu faire d'autres choix. On peut comprendre beaucoup de choses en termes d'arbitrage ou de retard mais il faut nous informer. En attendant il faut gérer l'activité avec les travaux et du coup on perd en légitimité vis-à-vis des agents parce qu'ils pensent qu'on a la main sur les travaux et qu'on ne souhaite pas régler les problèmes. Sur le papier, les projets d'aménagement sont très bien pensés (en termes d'ergonomie, de santé, d'organisation), mais la réalisation et l'arbitrage rendent la réalité beaucoup moins appréciable.

- Même si l'objectif visé par le projet était de prendre en compte la santé et les nouvelles modalités de travail dans l'environnement de travail, on a tendance à constater que cela répond davantage à des objectifs économiques. Pour la CPA, il a fallu discuter beaucoup pour avoir une isolation phonique. On a considéré que l'aspect économique et pas l'aspect vivable. Au Bex, on a coupé un groupe en deux, on sera moins bien loti, on n'a pas été consulté pour la configuration. Face à la quantité de projets immobiliers à entreprendre, c'est celui qui sera le plus mal et qui criera le plus fort qui aura le plus de chance de voir sa situation s'améliorer.

Organisation des équipes, planification du travail et gestion des aléas :

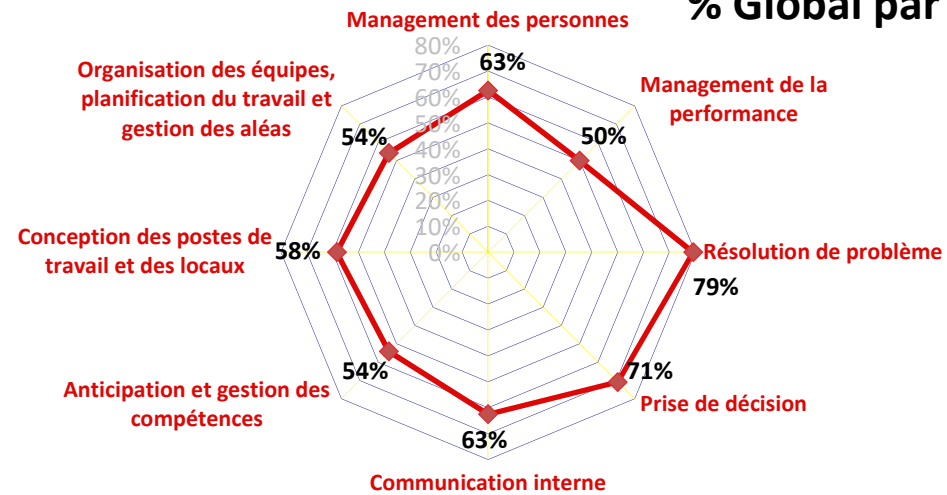
- L'organisation existe mais elle est adaptée au gré des événements. Les objectifs et les priorités changent régulièrement. Néanmoins, on parvient à atteindre nos objectifs même si l'on est chahuté. L'organisation tient quand même des caps. On ressent toutefois le besoin de faire une grosse amélioration pour générer beaucoup plus de performance, mais on a trop le nez dans le guidon.
- La transformation génère des flottements sur les priorités. La technique clientèle est bien organisée mais avec le mélange avec l'exploitation, l'organisation est moins efficace.
- On a des gens de très bonne composition dans le collectif qui ont envie d'avancer et qui sont fiers de leur entreprise. Les BO tiennent grâce à l'implication de ces personnes (notamment des Mpro).
- Les briefes et débriefes se font à la va-vite. On discute du travail le matin à la prise de poste de façon informelle. On va discuter avec tous mais sur notre temps personnel. Il n'y a pas de temps prévu dans la journée pour cela. On prend sur nous, sur notre temps pour parler avec les équipes, malgré la planification et l'organisation, parce que c'est important. Pour certains, on a la capacité de planifier du temps d'échange avec l'équipe et aussi avec l'encadrement. Par conséquent, les remontées se font mais le traitement et la redescende d'information sont souvent plus compliqués. Peut-être que l'on ne comprend pas toujours bien la demande ou le sujet évoqué par les agents.
- Les outils sont trop nombreux, on n'est pas formé à leur utilisation, on ne les maîtrise pas. On doit utiliser tous les outils en même temps. On ressent que certains outils n'ont pas été créés par des personnes du métier concerné. On est interrogé après mais souvent c'est trop tard. Cinke P (Tamaris), un outil majeur qui n'est pas aux attendus, même constat pour le Bex avec GDA. Il ne permet pas d'appliquer le prescrit. On fait des écarts avec un outil comme celui-là. Sur les outils, on investit beaucoup mais on se limite aussi dans l'utilisation (ex : avec Sharepoint, il faut passer par l'AD du domaine opération pour avoir une habilitation). Il y a une somme d'outils très importante, on veut tout faire faire par un seul outil mais il y a de l'incertitude sur la faisabilité et l'efficacité.
- On gère nous même les priorités, il n'y a pas d'échange à ce sujet avec les autres services. Il y a des échanges avec la CPA, mais est-ce que cela a des effets ? Il faut mettre l'accent sur les immersions et les temps d'échanges interservices pour comprendre le travail des autres et trouver des solutions.
- Les surcharges sont prises en compte mais ne sont pas toujours anticipées. Deux visions de la charge de travail : on anticipe les gros pics, on est soutenu et aidé, quand on voit arriver la vague, on échange ensemble sur comment on va la passer et on la passe / on a souvent tendance à la subir, on gère au quotidien comme on peut, on a peu de vision de la charge d'activité et des acteurs qui peuvent nous aider.
- Il y a une grande différence entre ce que les techniciens ressentent et ce vivent les Mpro. Pour les agents on organise et on gère l'activité, mais pour les Mpro on est plus pessimiste. L'activité des techniciens est bien organisée parce qu'elle est régulée par tout le travail fait autour par les programmeurs, les préparateurs et les Mpro. La régulation est faite par eux. Mais du côté du management, cela n'est pas anticipé, on est en réaction.

Notations collectées lors de l'auto-diagnostic du groupe 1 (de 1 à 4)					
Thèmes	Sphère principalement questionnée	Contexte	Coopération	Santé	Moyenne thème
Management des personnes	Culture & Management	2	2	3,5	63%
Management de la performance	Stratégique	2	2	2	50%
Résolution de problème	Opérationnelle	2	3,5	4	79%
Prise de décision	Culture & Management	2	2,5	4	71%
Communication interne	Opérationnelle	3	2	2,5	63%
Anticipation et gestion des compétences	Stratégique	2,5	3	1	54%
Conception des postes de travail et des locaux	Organisationnelle	3	3	1	58%
Organisation des équipes, planification du travail et gestion des aléas	Organisationnelle	2	2	2,5	54%
	Moyenne	58%	63%	64%	10%

Notations collectées lors de l'auto-diagnostic du groupe 2 (de 1 à 4)					
Thèmes	Sphère principalement questionnée	Contexte	Coopération	Santé	Moyenne thème
Management des personnes	Culture & Management	3	2,5	3	71%
Management de la performance	Stratégique	3	2,5	2	63%
Résolution de problème	Opérationnelle	2,5	3,5	3	75%
Prise de décision	Culture & Management	2	3	2,5	63%
Communication interne	Opérationnelle	3	2	2,5	63%
Anticipation et gestion des compétences	Stratégique	2	3	2	58%
Conception des postes de travail et des locaux	Organisationnelle	2	3	2	58%
Organisation des équipes, planification du travail et gestion des aléas	Organisationnelle	2	2,5	2	54%
	Moyenne	61%	69%	59%	11%

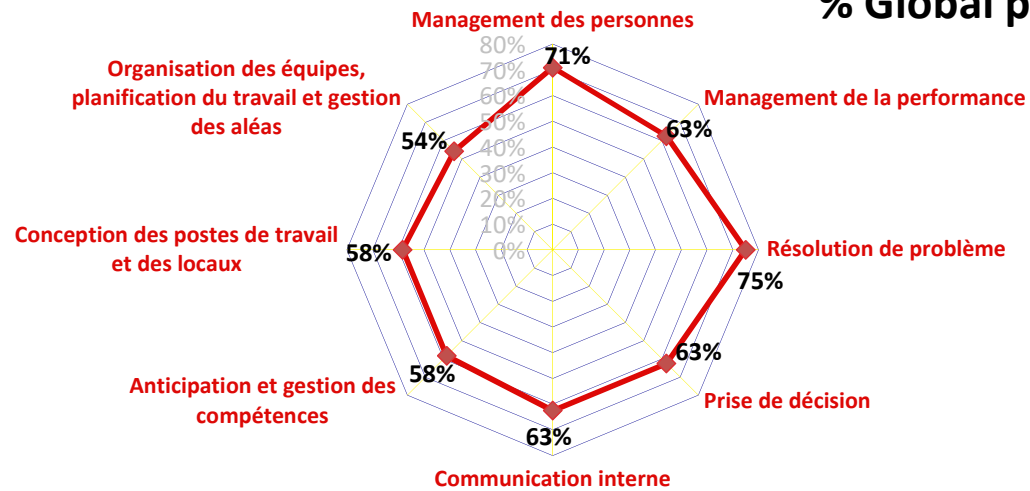
Groupe 1

% Global par thèmes



Groupe 2

% Global par thèmes



Commentaires des participants sur la réunion

Avis

- « Je venais plutôt en trainant des pieds, réunion QVT, pfff... et en fait j'en sors très satisfait. »
- « Je suis content qu'on prenne en compte cette dimension de la qualité de vie au travail dans nos postes parce qu'on se dit que c'est déjà une prise en compte et ça nous permet de mieux accepter toute la charge de travail qu'on peut avoir. Si c'est pris en compte c'est qu'ils ont conscience que c'est pas facile au quotidien. »
- « On est dans la cible sur les questions du diagnostic »
- « On a un résultat, une synthèse à la fin de la réunion. Pour moi, c'est concret. »
- « C'est très intéressant, ça permet de croiser les regards. Ça met en lumière des choses que je n'avais pas forcément vu et auxquelles il faut que je sois attentif. »
- « J'ai bien aimé le format de la réunion avec les 5 minutes par diapo. J'ai trouvé ça très vivant. En fin de compte, on est obligé de dire tout de suite tout ce qu'on pense. »
- « Le démarche est très bonne et très saine de la part d'Enedis en général parce qu'on va vraiment au-devant de gros problèmes. Dans d'autres entreprises, ils sont allés vers des dérives qui ont été parfois malsaines, et je pense que c'est très sain d'anticiper ces problématiques. Pour une fois on anticipe. »
- « J'ai bien aimé cette réunion et je me demande si on ne devrait pas faire ce type de réunion pour d'autres problématiques. Sur la forme, je trouve ça assez efficace. »
- « Je suis vraiment convaincu que le management socio-économique qui prend la performance humaine et la lie à la performance économique, pour moi c'est la base. »

Suite

- « Je trouve ça super intéressant de dégager un peu de temps dans notre activité pour regarder un peu ce qu'on fait et ce qu'on va faire. Là où je suis en interrogation c'est la suite. Est-ce qu'on va parler à nos agents de ça ? »
- « On est assez fort pour faire des constats, mais ensuite on rame souvent sur ce qu'on doit mettre en place pour améliorer et avoir des résultats concrets. »
- « Est-ce qu'on se fixe un objectif ? Dans six mois on veut s'être amélioré sur ça et qu'est-ce qu'on met en œuvre pour y arriver. »
- « Est-ce qu'il vaut mieux avoir une organisation qui est moyenne haute partout et pousser de manière équivalente tous les points ? Ou est-ce qu'on se fixe un seuil minimum par item et on pousse à fond sur tel ou tel item ? »
- « Ce travail a permis de mettre en lumière les problèmes que l'on rencontre au quotidien mais est-ce que derrière on va mettre en place plus de processus pour mieux s'organiser ? Parce qu'on voit que c'est ce qui pêche le plus. Se dégager du temps pour aller vers ce qu'on aimerait faire, c'est ce qui pêche le plus. »
- « Souvent c'est les mêmes irritants qui reviennent, ça fait des années qu'on en parle, on le dit à chaque fois et on a l'impression que ça bouge pas. »
- « La forme est très bien, le contenu est super intéressant, le diagnostic est partagé par tous, ce qu'il ne faut pas c'est que ça fasse juste une réunion de plus où on en retire rien. »
- « Il faut quand même se laisser un temps entre le diagnostic et le plan d'action parce qu'avec un sujet complexe comme celui-là, on peut vite être déçu de ne pas avoir mené à bien les actions. »
- « L'organisation des équipes, la planification du travail et la gestion des aléas est un bon sujet à creuser un peu plus, aussi en impliquant les techniciens. »

Remarques

- « On n'a pas suffisamment parlé de la question de la multi-activité. Et ça, en matière de QVT, les capacités cognitives et d'absorption, c'est pas simple à gérer au quotidien. »
- « Il faudrait simplifier un peu les phrases des situations. »
- « Il faudrait rajouter les tensions dans les groupes. Parce que quand les groupes vont bien on oublie mais quand ça va mal, on y crame beaucoup d'énergie. »

Revue de littérature comparative sur le travail du manager

Réalisation d'une revue de littérature d'une centaine d'études réalisées depuis les années 1950 issues du courant du « *Content Managerial Work* », permettant une comparaison de la répartition temporelle des activités du manager entre différents niveaux et types managériaux, et la mise en lumière des spécificités de la fonction d'encadrant de proximité.

« Managerial Work and Behaviour » : empirical researchs with « time past approach » « How managers spend their time ? »					
Authors	Year of publication	Methods of data collection	Features of sample	Number of days	Country
Carlson	1951	Diary	9 CEO	216 days	Sweden
Burns	1954	Diary	4 middle managers	103 days	UK
Guest	1956	Observation ; Interview	56 foremen	56 days	USA
Jasinski	1956	Observation ; Interview	56 foremen	56 days	USA
Martin	1956	Observation	4 levels of management	1 week at each level	USA
Ponder	1957	Observation	24 foremen	48 days	USA
Burns	1957	Diary	76 upper and middle managers	1520 days	UK
Wirderius	1958	Activity sampling ; Diary	34 foremen and supervisors	3 years of study (516 observations)	Sweden
Dalton	1959	Ethnography	Middle managers	10 years of employment	USA
O'Neill and Kubany	1959	Observation	85 foremen		USA
Hemphill	1959	Questionnaire	93 executives		USA
Crozier and Pradier	1961	Interview	40 middle managers		France
Landsberger	1962	Observation ; Interview	3 middle managers	6 days	UK
Copeman et al.	1963	(i) Diary ; (ii) Observation	(i) 58 CEO ; (ii) 25 CEO	(i) 290 days ; (ii) 1000 hours	(i) UK ; (ii) Netherlands
Kelly	1964	Activity sampling	4 foremen	60 days (2800)	UK
Dubin and Spray	1964	Diary	8 upper and middle managers	80 days	USA
Brewer et Tomlinson	1964	Diary	6 senior managers	105 days	UK
Sayles	1964	Ethnography	75 middle and lower managers		USA
Horne et Lupton	1965	Diary	66 middle managers	330 days	UK
Mahoney et al.	1965	Questionnaire (i) Activity sampling (ii)	(i) 452 managers (ii) 28 managers	(ii) 2 weeks (2240)	USA
Thomason	1966	Diary	30 middle and lower managers	Not reported	UK
Stewart	1967	Diary	160 managers	3200 days	UK
Lawler et al.	1968	Diary	105 middle et lower managers	525 days	USA
Choran	1969	Observation	3 CEO of small companies	6 days	Canada
Haas and al.	1969	Questionnaire	355 managers		UK
Pheysey	1972	Questionnaire	53 middle managers		UK
Mintzberg	1973	Observation	5 CEO	25 days	USA
Child and Ellis	1973	Questionnaire	787 managers		UK
Penfield	1974	Questionnaire	204 lower and middle managers		USA
Silverman and Jones	1976	Ethnography	Managers and trainees		UK
Stewart	1976	Observation ; Interview	274 interviews (upper and middle)	1-20 days	UK
Sproull	1978	Observation	6-7 lower managers	3-6 days each	USA
Ley	1978	Observation	7 managers		USA
Kaplan	1979	Observation	6 CEO	30 days	UK
Benguigui and Monjardet	1980	Time-budget method	182 managers		France
Snyder et Glueck	1980	Observation	2 CEO	8 days	USA
Duignan	1980	Observation	8 superintendents	34 days	USA
Willis	1980	Observation	3 school principals	45 days	Australia
Lau and al.	1980	(i) Observation ; (ii) Diary ; (iii) Questionnaire ; (iv) Interview	(i) 4 executives ; (ii) 19 executives ; (iii) 210 executives ; (iv) 57 executives	(i) 8 days ; (ii) 95 days	USA
Shapira and Dunbar	1980	In-basket simulation	112 managers and 54 students		Germany
McCall and Siegrist	1980	Questionnaire	1862 managers		USA
Kmetz et Willower	1981	Observation	5 school principals	25 days	USA
Martin et Willower	1981	Observation ; Interview	5 school principals	25 days	USA
Morris et al.	1981	Observation	16 school principals	About 200 days	USA
Pitner et Ogawa	1981	Observation ; Interview	9 superintendents ; 20 interviews	9 weeks	USA
Allan	1981	Questionnaire	More than 1400 managers		USA
Kotter	1982	(i) Observation ; (ii) Diary	15 upper managers	(i) 6 days ; (ii) 51-100 days	USA
Kurke et Aldrich	1983	Observation	4 CEO	20 days	USA
Doktor	1983	(i) Survey ; (ii) Observation ; Secondary sources	(i) 329 managers ; (ii) 6-10 managers	(ii) 21-50 days	Japan USA
Luthans and al.	1985	Observation	52 managers	2 weeks	USA
Zabid	1987	Questionnaire	105 upper and middle managers		Malaysia

Hannaway	1989	Activity sampling	52 managers	6 weeks (29640)	UK
Noël	1989	Ethnography	3 CEO of small companies	3 months	Canada
Kraut	1989	Questionnaire	1412 managers		USA
Martinko et Gardner	1990	Observation	41 school principals	more than 200 days	USA
Boisot and Liang	1992	Observation	6 Chinese CEO	36 days	China
Hill	1992	In-dept interview Observation	19 first-year middle managers		USA
Luthans and al.	1993	Observation ; Survey	66 managers and 132 subordinates	101-200 days	Russia USA
Stewart et al.	1994	Observation ; Interview	51-100 upper and middle managers	51-100 days	UK Germany
Muir and Langford	1994	Observation ; Interview	2 owner managers	6 days	UK
Watson	1994	Ethnography	Middle managers	one year	UK
Hales and Tamangani	1996	Activity sampling	21-50 upper and middle managers	51-100 days	Zimbabwe
Lubatkin and al.	1997	Questionnaire ; Secondary sources	497 upper (229), middle (227) and lower (41) managers		Hungary Senegal
Dutton and al.	1997	Interview	30 middle managers		USA
Langa and Rogalski	1997	Observation (i) Voice recording (ii)	2 upper managers	5 days	France Zaire
Pinsonneault and Rivard	1998	Semi-structured interview	59 middle managers		Canada
Hales et Mustapha	2000	Interview	10 middle managers		Malaysia
Noordegraaf	2000	Shadowing	12 high-level managers	one week each	Germany
Barabel et Meier	2002	Questionnaire ; Calendar	109 CEO		France
Hales	2002	Interview ; Secondary sources	11 middle managers and 25-30 operational		UK
Tengblad	2002 ; 2006	(i) Observation ; (ii) Diary	8 CEO	(i) 26 days ; (ii) 133 days	Sweden
Pearson and al.	2003	Survey	195 managers		Japan
Florén et Tell	2004	Observation ; Diary	6 owner-managers	30 days	Sweden
Dieumegard et al.	2004	Observation ; Diary	2 engineers	4 days	France
Kosaka	2004	Interview	Upper managers		Japan
O’Gorman and al.	2005	Observation	10 CEO of small companies	20 days	Ireland
Kayworth and al.	2005	Interview ; Secondary sources	1-5 middle managers		USA
Hales	2005	Questionnaire ; Interview	135 lower managers		UK
Guilbert et Lancry	2005 ; 2007	Auto-observation	16 middle managers	88 days	France
Akella	2006	Observation ; Interview	7 upper and middle managers	21-50 days	India
Robinson and Shimizu	2006	(i) Calendar ; (ii) Interview ; (iii) Survey	(iii) 79 CEOs ; (ii) 17 interviews	(i) 62 months	Japan
Raveleau	2007	(i) Interview ; (ii) Observation	(i) 30 interviews ; (ii) 15 CEO	(ii) 15 days	France
Autissier and Vandangeon	2007	Activity sampling ; Interview	15 lower managers	Meeting	France
Attias-Delattre	2009	Calendar ; Interview	1 HR director		France
Vie	2010	Observation ; Interview	4 R&D middle managers ; 26 interviews	20 days	Norway
Matthaei	2010	In-depth calendar	12 senior executives	336 days	Germany
Tengelin et al.	2011	Observation	10 middle and lower managers	40 days	Sweden

Results of the literature review – methods used	
Ethnography	4
Observation	40
Calendar	4
Activity sampling	6
Diary	16
Interview	23
Questionnaire	14
Secondary sources	8
Others	3

Results of the literature review – management levels studied	
Upper managers	31
Upper and middle managers	7
Middle managers	14
Middle and lower managers	5
Lower managers	9
Upper, middle and lower managers	18

Results of the literature review – country of organization studied			
USA	33	Hungary	1
UK	20	Australia	1
France	9	Russia	1
Sweden	5	China	1
Japan	4	India	1
Germany	3	Malaysia	1
Canada	3	Zimbabwe	1
Ireland	1	Zaire	1
Netherlands	1	Senegal	1
Norway	1		

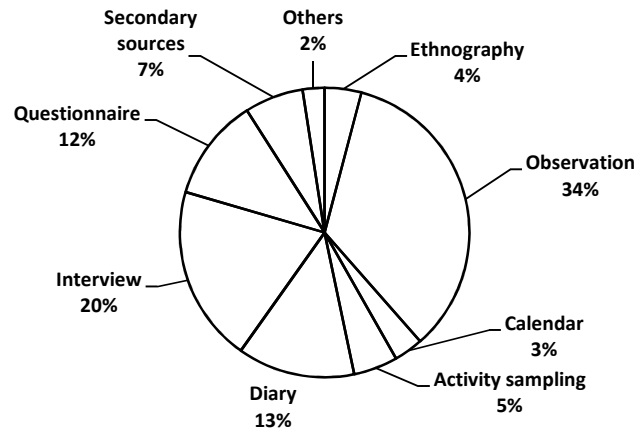


Figure 1 : Results of the literature review - methods used

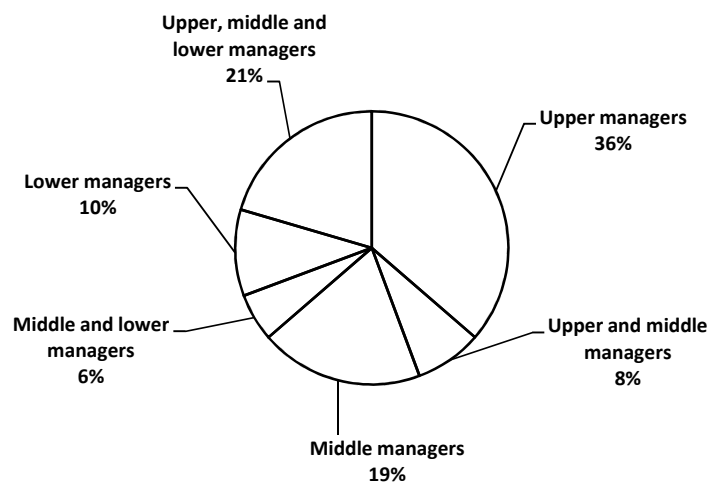


Figure 2 : Results of the literature review - management levels studied

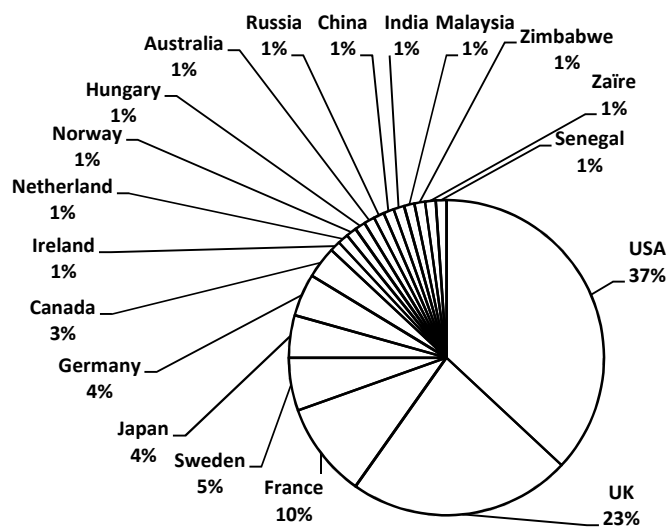


Figure 3 : Results of the literature review - country of organization studied

Comparaison de nos résultats à ceux des études du courant du « Content Managerial Work »

Rythme de l'activité du manager dirigeant	Nombre d'activités moyen par jour	Fragmentation et durée de l'activité (minutes)	Total working hours/week
Carlson (1951) : 9 CEO ; 216 days ; Diary ; Sweden	73	8	48,75
Copeman et al. (1963) : (i) 58 CEO ; (ii) 25 CEO ; (i) 290 days ; (ii) 1000 hours ; (i) diary ; (ii) observation ; (i) UK ; (ii) Netherlands	8,8	60	44
Choran (1969) : 3 CEO of small companies ; 6 days ; Observation. Canada	77		
Mintzberg (1973) : 5 CEO ; 25 days ; Observation ; USA	22	22	44
Snyder et Glueck (1980) : 2 CEO ; 8 days ; Observation ; USA	44	10,5	46,9
Kmetz et Willower (1981) : 5 school principals ; 25 days ; Observation ; USA	24,4	21	41,7
Kurke et Aldrich (1983) : 4 CEO ; 20 days ; Observation ; USA	34	15,5	44
Noël (1989) : 3 CEO of small companies ; 3 months ; Ethnography ; Canada	68	8,5	47,5
Boisot and Liang (1992) : 6 CEO ; 36 days ; Observation ; China	28	20,5	48,5
Florén et Tell (2004) : 6 owner-managers ; 30 days ; Observation/Diary ; Sweden	57,4	11	45,5
O'Gorman and al. (2005) : 10 CEO of small companies ; 20 days ; Observation ; Ireland	35	13	38
Tengblad (2002 ; 2006) : 8 CEO ; (i) 26 days ; (ii) 133 days ; (i) observation ; (ii) diary ; Sweden	28	31	61,1
Robinson and Shimizu (2006) : 79 CEO ; 62 months ; Calendar / Interview / Survey ; Japan			59
Matthaei (2010) : 12 senior executives ; 336 days ; Calendar ; Germany			65,5

Rythme de l'activité du middle manager	Nombre d'activités moyen par jour	Fragmentation et durée de l'activité (minutes)	Total working hours/week
Burns (1954) : 4 middle managers ; 103 days ; Diary ; UK	34	19	54
Horne et Lupton (1965) : 66 middle managers ; 330 days ; Diary ; UK			44
Duignan (1980) : 8 superintendents ; 34 days ; Observation ; USA	20		
Dieumegard et al. (2004) : 2 engineers ; 4 days ; Observation/Diary ; France		20	
Guilbert et Lancry (2005 ; 2007) : 16 middle managers ; 88 days ; Auto-observation ; France	32,76	21,77	Entre 38 et 52
Vie (2010) : 4 R&D middle managers ; 20 days ; Observation ; Norway	50,75	11,27	47,7
Lanoë (2015) : 5 middle managers ; 10 days ; Observation / Calendar ; France	74,5	7,92	49,16

Rythme de l'activité du foreman	Nombre d'activités moyen par jour	Fragmentation et durée de l'activité (minutes)	Total working hours/week
Guest (1956) : 56 foremen ; 56 days ; Observation ; USA	583	48 sec.	38,8
Ponder (1957) : 24 foremen ; 48 days ; Observation ; USA	250 (200-300)	2	41
Lanoë (2015) : 13 foremen ; 26 days ; Observation / Calendar ; France	94,4	5,4	42,51

Analyse de la durée des activités du manager	Proportion d'activités durant moins de 9 minutes	Proportion d'activités durant entre 9 et 60 minutes	Proportion d'activités durant plus de 60 minutes
Choran (1969) : 3 CEO of small companies ; 6 days ; Observation ; Canada	90%	10%	0%
Mintzberg (1973) : 5 CEO ; 25 days ; Observation ; USA	49%	41%	10%
Snyder et Glueck (1980) : 2 CEO ; 8 days ; Observation ; USA	72%	23%	5%
Kurke et Aldrich (1983) : 4 CEO ; 20 days ; Observation ; USA	63%	32%	5%
Florén et Tell (2004) : 6 owner-managers ; 30 days ; Observation/Diary ; Sweden	79%	20%	1%
Tengblad (2006) : 8 CEO ; (i) 26 days ; (ii) 133 days ; (i) observation ; (ii) diary ; Sweden	45%	42%	12%
Tengelin et al. (2011) : 10 middle and lower managers ; 40 days ; Observation ; Sweden	75%	-	-
Lanoë (2015) : 5 middle managers ; 10 days ; Observation / Calendar ; France	80,10%	18,09%	1,81%
Lanoë (2015) : 13 foremen ; 26 days ; Observation / Calendar ; France	86,52%	13,22%	0,26%

En accord avec l'affirmation de Mintzberg (1973, p. 158-162) selon laquelle « *les caractéristiques de brièveté et de fragmentation sont accentuées aux niveaux les plus bas de la hiérarchie [...] quand on descend dans la hiérarchie, le travail devient plus structuré, les rôles «en temps réel» plus importants, et certaines caractéristiques sont plus prononcées* », l'analyse des observations du travail managérial dans notre propre étude a permis de confirmer les études antérieures réalisées par Guest (1956), Jasinski (1956), Ponder (1957) et Wardinius (1958) – qui ont mis en évidence, pour la fonction de contremaître, le caractère prégnant de la fragmentation de son activité –, attestant ainsi que plus l'activité du manager se rapproche du terrain (hiérarchiquement), plus son caractère fragmenté et morcelé augmente. On retrouve également ces propos chez Tengelin et al. (2011), dont les managers de première ligne réalisaient deux fois plus d'activité par heure que le faisaient les managers de seconde ligne. Ainsi, tandis que l'animateur de notre étude réalise en moyenne 94 activités par jour, le chef de pôle en effectue 74, alors même son nombre d'heures travaillées est plus élevé. Par conséquent, on passe d'un changement d'activités en moyenne toutes les 8min pour un chef de pôle, à toutes les 5min25 pour les animateurs. Nos résultats tendent ainsi à ressembler davantage à ceux des études sur les dirigeants ou propriétaires de PME (Choran, 1969 ; Florén et Tell, 2004) ainsi qu'à celle de Tengelin et al. (2011) sur le management intermédiaire.

Les encadrants intermédiaires de notre étude réalisaient un nombre d'activités journalier relativement similaire à celui des études menées sur les fonctions de dirigeants ou propriétaires de PME (Choran, 1969 ; Florén et Tell, 2004 ; Noël, 1989), à l'exception de celle d'O'Gorman et al. (2005), ce qui vient confirmer les dires de Vie (2010) concernant l'accroissement de la fragmentation de l'activité pour cette fonction au regard des résultats des études antérieures (Burns, 1954). Au niveau des managers de proximité, si le nombre d'activités réalisées au cours de la journée est sensiblement inférieur à celui des études précédentes sur les contremaîtres (Guest, 1956 ; Ponder, 1957), la fonction d'encadrement de proximité demeure celle affichant la plus forte fragmentation de son activité. Les études menées sur le travail du PDG (Boisot et Liang, 1992 ; Copeman et al., 1963 ; Kurke et Aldrich, 1983 ; Mintzberg, 1973 ; Snyder et Glueck, 1980 ; Tengblad, 2006) montrent bien que le nombre d'activité, et leur brièveté, est bien plus faible que celle des autres niveaux hiérarchiques, exception faite de l'étude de Carlson (1951). Enfin, précisons que les résultats de certaines études affirment que les managers réalisent généralement des semaines de travail

excessivement longues (pouvant dépasser les 70 heures par semaines selon les études¹²²), bien souvent supérieures à celles des autres catégories de salariés et attestent d'une tendance en croissance (Feldman, 2002 ; Hochschild, 1997 ; Mansfield et *al.*, 1981 ; McCall et *al.*, 1978). Toutefois, ce postulat semble reposer davantage sur des estimations et des résultats de questionnaires plutôt que sur des études sur l'observation du contenu du travail managérial. Ainsi, la conclusion de notre examen des nombreuses études du CMW suggère que, à l'exception des études de de Matthaei (2010), de Tengblad (2006) et de Choran (1969), la durée hebdomadaire de travail du manager n'a pas particulièrement évolué et continue d'osciller entre 40 et 50 heures par semaine. L'écart entre ces données peut en partie s'expliquer par le fait que les études du CMW sont à la fois plus précises et plus fiables mais ne s'appuient que sur les heures de travail « nettes » réalisées par les managers, excluant de fait le travail du week-end, ou encore les temps de pause et de déjeuner qui étaient comptabilisés comme des temps non travaillés.

¹²² En France, en ce qui concerne le temps de travail des cadres, les chiffres disponibles sont assez disparates et parfois contradictoires. Selon les données affichées par la DARES à travers les résultats de l'enquête SUMER 2010, les cadres estimant travailler plus de 40 heures par semaine sont passés de 63% en 1994, à 52% en 2003 et 48% en 2010 (contre respectivement 29%, 20% et 18% pour l'ensemble des salariés) : « *les cadres à temps complet déclarent en moyenne des durées plus longues que les autres catégories de salariés, tant quotidiennes (8,8 heures), qu'hebdomadaires (44,1 heures)* ». Concernant les syndicats, les résultats de l'enquête « travail et temps » réalisée en 2012 par la CFDT montrent que 24% des cadres travaillent plus de 10 heures par jour et 55% trouvent le rythme de travail trop élevé. Le baromètre de l'UGICT CGT, réalisé en 2015, montre que 65 % des cadres interrogés considèrent que leur charge de travail a augmenté, 50 % que leur temps de travail a augmenté, et 21 % disent travailler plus de 50 heures par semaine. La même année, le baromètre « *performance sociale et compétitivité* » de la CFE-CGC montre de son côté que 65% des cadres sont satisfaits de leur charge de travail et 80% de leurs horaires de travail.

Authors	Choran	Mintzberg	Snyder et Glueck	Kurke et Aldrich	Florén et Tell	Lanoë		
Year of publication	1969	1973	1980	1983	2004	2015		
Sample	3 CEO of small companies	5 CEO	2 CEO	4 CEO	6 owner-managers	13 foremen	5 middle managers	
Number of days		6 days	25 days	8 days	20 days	30 days	27 days	
Methods		Observation	Observation	Observation	Observation	Observation/Diary	Observation / Calendar	
Country		Canada	USA	USA	USA	Sweden	France	
Session de travail au bureau								
Nombre par jour	22	7	17	11	13	33,3	24	
Proportion du temps	35,00%	22,00%	23,00%	26,00%	45,90%	42,64%	34,79%	
Durée moyenne (minutes)	6	15	8	12	16	7	9	
Appels téléphonique								
Nombre par jour	29	5	12	10	17,4	16	13	
Proportion du temps	17,00%	6,00%	6,00%	8,00%	13,00%	12,27%	9,76%	
Durée moyenne (minutes)	2	6	3	4	3,2	4	4,5	
Tournées des installations								
Nombre par jour	5	1	1,5	6	4,5	1,7	1,5	
Proportion du temps	12,00%	3,00%	13,00%	3,00%	7,30%	4,35%	4,89%	
Durée moyenne (minutes)	9	11	49	11	7	8,75	27	
Réunions programmées								
Nombre par jour	3	4	3	4	1	0,4	2,25	
Proportion du temps	21,00%	59,00%	40,00%	50,00%	14,90%	4,02%	22,72%	
Durée moyenne (minutes)	27	68	80	65	88,4	18	67	
Réunions non programmées								
Nombre par jour	19	4	11	8	21,6	42,8	36,6	
Proportion du temps	15,00%	10,00%	18,00%	12,00%	18,90%	36,73%	27,85%	
Durée moyenne (minutes)	3	12	10	8	3,7	4	5	
Total réunions	38,00%	69,00%	58,00%	62,00%	33,80%	40,75%	50,57%	
Total interactions (réunions, téléphone, tours)	67,00%	78,00%	77,00%	77,00%	54,10%	57,37%	65,22%	

Répartition des activités du manager		Session travail de bureau	Appels téléphonique	Tournées des installations	Réunions programmées	Réunions non programmées	Total réunions	Total interactions (réu., tél., tours)	Transport	Autre
Carlson (1951) : 9 CEO ; 216 days ; Diary ; Sweden		18,00%	2,00%				64,00%	66,00%	3,00%	9,00%
Copeman et al. (1963) : (i) 58 CEO ; (ii) 25 CEO ; (i) 290 days ; (ii) 1000 hours (i) diary ; (ii) observation ; (i) UK ; (ii) Netherlands		40,00%	15,00%				41,00%	56,00%		
Brewer et Tomlinson (1964) : 6 senior managers ; 105 days ; Diary ; UK		30,00%	6,00%				51,00%	57,00%	12,00%	1,00%
Horne et Lupton (1965) : 66 middle managers ; 330 days ; Diary ; UK		24,00%	9,00%	9,00%	10,00%	44,00%	54,00%	72,00%		
Mahoney et al. (1965) : 28 managers ; 2 weeks (2240) ; Activity sampling ; USA		52,00%					44,00%	41,00%	2,00%	5,00%
Stewart (1967) : 160 managers ; 3200 days ; Diary ; UK		36,00%	6,00%	6,00%	7,00%	37,00%		56,00%		
Choran (1969) : 3 CEO of small companies ; 6 days ; Observation ; Canada		35,00%	17,00%	12,00%	21,00%	15,00%	38,00%	67,00%		
Mintzberg (1973) : 5 CEO ; 25 days ; Observation ; USA		22,00%	6,00%	3,00%	59,00%	10,00%	69,00%	78,00%		
Kaplan (1979) : 6 CEO ; 30 days ; Observation ; UK		23,00%	9,00%		34,00%	29,00%	63,00%	72,00%	5,00%	2,50%
Snyder et Glueck (1980) : 2 CEO ; 8 days ; Observation ; USA		23,00%	6,00%	13,00%	40,00%	18,00%	58,00%	77,00%		
Duignan (1980) : 8 superintendents ; 34 days ; Observation ; USA		20,00%	11,00%	5,00%	24,00%	25,00%	49,00%	65,00%	8,00%	
Willis (1980) : 3 school principals ; 45 days ; Observation ; Australia		23,00%	7,00%	5,00%	36,00%	25,00%	61,00%	73,00%		6,00%
Kmetz et Willower (1981) : 5 school principals ; 25 days ; Observation ; USA		19,00%	8,00%	9,00%	10,00%	39,00%	49,00%	66,00%	5,00%	11,00%
Martin et Willower (1981) : 5 school principals ; 25 days ; Observation ; USA		16,00%	6,00%	13,00%	17,00%	37,00%	54,00%	73,00%	2,00%	9,00%
Morris et al. (1981) : 16 school principals ; About 200 days ; Observation ; USA		7,00%	7,00%	10,00%	3,00%	70,00%	73,00%	90,00%		
Pitner et Ogawa (1981) : 9 superintendents ; 9 weeks ; Observation / Interview ; USA		15,00%	8,00%	5,00%	46,00%	9,00%	55,00%	68,00%	5,00%	12,00%
Kurke et Aldrich (1983) : 4 CEO ; 20 days ; Observation ; USA		26,00%	8,00%	3,00%	50,00%	12,00%	62,00%	73,00%		
Martinko et Gardner (1990) : 41 school principals ; more than 200 days ; Observation ; USA		21,00%	6,00%	15,00%	14,00%	29,00%	43,00%	64,00%	1,00%	2,00%
Boisot and Liang (1992) : 6 CEO ; 36 days ; Observation ; China		9,00%	2,50%				88,50%	91,00%		
Stewart (1994) : 51-100 upper and middle managers ; 51-100 days ; Observation/Interview ; UK		20,00%	9,00%		10,00%	54,00%	64,00%	73,00%		7,00%
Muir and Langford (1994) : 2 owner managers ; 6 days ; Observation / Interview ; UK		19,00%	14,00%	19,50%			54,00%			
Hales et Mustapha (2000) : 10 middle managers ; Interview ; Malaysia		18,00%	10,00%		21,00%	46,00%	67,00%	77,00%		6,00%
Barabel et Meier (2002) : 109 CEO ; Questionnaire/agendas ; France		24,90%	14,10%				57,80%	71,90%		
Tengblad (2002) : 8 CEO ; 133 days ; Diary ; Sweden		15,00%	9,00%				59,00%	68,00%		17,00%
Florén et Tell (2004) : 6 owner-managers ; 30 days ; Observation/Diary ; Sweden		45,90%	13,00%	7,30%	14,90%	18,90%	33,80%	54,10%		
O'Gorman and al. (2005) : 10 CEO of small companies ; 20 days ; Observation ; Ireland		28,00%	13,00%	9,00%	25,00%	25,00%	50,00%	72,00%		
Tengblad (2006) : 8 CEO ; (i) 26 days ; (ii) 133 days ; (i) observation ; (ii) diary ; Sweden		12,00%	7,00%	1,00%			63,00%	72,00%	16,00%	
Vie (2010) : 4 R&D middle managers ; 20 days ; Observation ; Norway		22,00%	8,00%	4,00%	31,00%	17,00%	49,00%	61,00%	17,00%	
Matthaei (2010) : 12 senior executives ; 336 days ; Calendar ; Germany		0,80%	8,80%	18,70%			71,00%	98,50%		
Lanoë (2015)	5 middle managers ; 10 days ; Observation / Calendar ; France	34,79%	9,76%	4,89%	22,72%	27,85%	50,57%	65,22%		
	13 foremen ; 27 days ; Observation / Calendar ; France	42,64%	12,27%	4,35%	4,02%	36,73%	40,75%	57,37%		

Concernant le travail de bureau, nos encadrants de proximité y consacrent une part bien plus importante de leur temps que les autres fonctions managériales, à l'exception des dirigeants ou propriétaires de PME (Choran, 1969 ; Florén et Tell, 2004 ; O'Gorman et al., 2005) et de certaines études menées sur les managers dans les années 1960 (Copeman et al., 1963 ; Dubin et Spray, 1964 ; Mahoney et al., 1965 ; Stewart, 1967). Par ailleurs, en accord avec l'étude de Vie (2010), nos encadrants intermédiaires consacrent également davantage de temps au travail de bureau que les managers des études récentes ou plus anciennes (à l'exception des études déjà citées).

Concernant l'activité téléphonique, exception faite de quelques études (Carlson, 1951 ; Dubin et Spray, 1964 ; Martin et Willower, 1981 ; Boisot et Liang, 1992), nos managers (intermédiaires ou de proximité) y consacrent une proportion de temps relativement similaire à celle des managers des recherches antérieures.

Concernant les visites ou tournées, au regard du faible temps consacré à cette activité, nos managers se rapprochent des profils d'encadrant intermédiaire (Stewart, 1967 ; Vie, 2010), à l'exception de Horne et Lupton (1965), et de celui de PDG (Kurke et Aldrich, 1983 ; Mintzberg, 1973 ; Tengblad, 2006), à l'exception de Matthaei (2010), ainsi que des études dans l'enseignement sur les surveillants généraux (Duignan, 1980 ; Pitner et Ogawa, 1981), en opposition à celles menées sur les fonctions de directeur d'école (Kmetz et Willower, 1981 ; Martin et Willower, 1981 ; Martinko et Gardner, 1990 ; Morris et al., 1981) et de dirigeants ou propriétaires de PME (Choran, 1969 ; Florén et Tell, 2004 ; Muir et Langford, 1994 ; O'Gorman et al., 2005).

Concernant le temps passé en réunion planifiée, nos managers de proximité se distinguent par le faible temps consacré à cette activité, se rapprochant de certaines études sur les managers intermédiaires (Horne et Lupton, 1965 ; Stewart, 1967 ; Stewart, 1994) et les directeurs d'école (Kmetz et Willower, 1981 ; Morris et al., 1981). Nos encadrants intermédiaires se rapprochent quant à eux d'autres études menées sur les managers intermédiaires (Hales et Mustapha, Vie, 2010) et directeurs d'école (Martin et Willower, 1981 ; Martinko et Gardner, 1990 ; Willis, 1980), mais également de celles sur les dirigeants ou propriétaires de PME (Choran, 1969 ; Florén et Tell, 2004 ; O'Gorman et al., 2005). Comparativement, les études menées sur la fonction de PDG affichent une proportion du temps bien plus grande consacrée aux réunions planifiées (Kaplan, 1979 ; Kurke et Aldrich, 1983 ; Mintzberg, 1973 ; Snyder et Glueck, 1980).

Enfin, concernant le temps passé en réunion imprévue, les managers (intermédiaires et de proximité) consacrent une proportion de temps similaire à celle des directeurs d'école (Kmetz et Willower, 1981 ; Martin et Willower, 1981 ; Martinko et Gardner, 1990), à l'exception des études de Willis et al. (1980) et de Morris et al. (1981). Ils y passent plus de temps que les profils de dirigeants ou propriétaires de PME (Choran, 1969 ; Florén et Tell, 2004 ; O'Gorman et al., 2005), de surveillants généraux d'école (Duignan, 1980 ; Pitner et Ogawa, 1981), et de PDG (Kurke et Aldrich, 1983 ; Mintzberg, 1973 ; Snyder et Glueck, 1980), à l'exception de l'étude de Kaplan (1979). Ils y consacrent moins de temps que dans les études sur les encadrants intermédiaires (Hales et Mustapha, 2000 ; Horne et Lupton, 1965 ; Stewart, 1994), exception faite des études de Stewart (1967) et Vie (2010).

Analyse de la localisation du manager		Manager's office	Office of subordinate	Hall or plant	Conference or board room	Other units	Away from organization
Carlson (1951) : 9 CEO ; 216 days ; Diary ; Sweden		41,00%				15,00%	33,00%
Burns (1954) : 4 middle managers ; 103 days ; Diary ; UK		58,00%				41,00%	1,00%
Wirdenius (1958) : 34 foremen and supervisors ; 3 years of study (516 observations) ; Activity sampling / Diary ; Sweden		35,00%	43,00%			22,00%	
Copeman et al. (1963) : (i) 58 CEO ; (ii) 25 CEO ; (i) 290 days ; (ii) 1000 hours (i) diary ; (ii) observation ; (i) UK ; (ii) Netherlands		85,00%					
Kelly (1964) : 4 foremen ; 60 days (2800) ; Activity sampling ; UK		54,00%				36,00%	10,00%
Horne et Lupton (1965) : 66 middle managers ; 330 days ; Diary ; UK		52,00%				33,00%	11,00%
Stewart (1967) : 160 managers ; 3200 days ; Diary ; UK		51,00%				24,00%	9,00%
Choran (1969) : 3 CEO of small companies ; 6 days ; Observation ; Canada		73,70%	8,30%	13,40%			2,60%
Mintzberg (1973) : 5 CEO ; 25 days ; Observation ; USA		39,00%	8,00%	1,00%	14,00%		38,00%
Snyder et Glueck (1980) : 2 CEO ; 8 days ; Observation ; USA		52,00%	4,00%	5,00%	15,00%		24,00%
Pitner et Ogawa (1981) : 9 superintendents ; 9 weeks ; Observation / Interview ; USA		46,00%	4,00%	19,00%	17,00%	10,00%	5,00%
Kurke et Aldrich (1983) : 4 CEO ; 20 days ; Observation ; USA		42,00%	4,00%	7,00%	34,00%		14,00%
Muir and Langford (1994) : 2 owner managers ; 6 days ; Observation / Interview ; UK		52,50%					
Langa and Rogalski (1997) : 2 upper managers ; 5 days ; Observation / Voice recording ; France / Zaïre		67,00%	0,60%			1,50%	19,50%
Tengblad (2002) : 8 CEO ; 133 days ; Diary ; Sweden		31,00%				17,00%	26,00%
O'Gorman and al. (2005) : 10 CEO of small companies ; 20 days ; Observation ; Ireland		84,00%	9,00%	5,00%	0,00%		2,00%
Tengblad (2006) : 8 CEO ; 26 days ; Observation ; Sweden		23,00%	4,00%	4,00%	31,00%		39,00%
Matthaei (2010) : 12 senior executives ; 336 days ; Calendar ; Germany		16,40%				37,00%	27,00%
Lanoë (2015)	5 middle managers ; 10 days ; Observation / Calendar ; France	59,56%	7,77%	6,93%	17,93%	4,91%	2,89%
	13 foremen ; 27 days ; Observation / Calendar ; France	76,68%	7,18%	2,56%	3,39%	7,09%	3,10%

Concernant la localisation de l'activité du manager au cours de sa journée de travail, nos chefs de pôle passent une proportion de leur temps de travail à leurs propres bureaux (59%) relativement similaires à celles des études antérieures, tandis que nos animateurs affichent quant à eux une proportion bien supérieure (76%), notamment au regard de l'étude sur les contremaîtres de Wirdenius (1958) qui présente un temps deux fois moins important passé à

son propre bureau et six fois plus important passé auprès de ses subordonnés. On constate en revanche une certaine similitude avec le schéma de localisation des dirigeants de PME des études de Chorán (1969) et O’Gorman et al. (2005).

Analyse de l’instigation des contacts verbaux du manager		Manager à l’initiative du contact
Guest (1956) : 56 foremen ; 56 days ; Observation ; USA		60,00%
Stewart (1967) : 160 managers ; 3200 days ; Diary ; UK		54,60%
Wirdenius (1958) : 34 foremen and supervisors ; 3 years of study (516 observations) ; Activity sampling / Diary ; Sweden		48,00%
Lawler et al. (1968) : 105 middle and lower ; 525 days ; Diary ; USA		53,00%
Chorán (1969) : 3 CEO of small companies ; 6 days ; Observation ; Canada		56,00%
Mintzberg (1973) : 5 CEO ; 25 days ; Observation ; USA		32,00%
Snyder et Glueck (1980) : 2 CEO ; 8 days ; Observation ; USA		40,00%
Pitner et Ogawa (1981) : 9 superintendents ; 9 weeks ; Observation / Interview ; USA		58,00%
Martin et Willower (1981) : 5 school principals ; 25 days ; Observation ; USA		57,00%
Kurke et Aldrich (1983) : 4 CEO ; 20 days ; Observation ; USA		36,40%
Hannaway (1989) : 52 managers ; 6 weeks (29640) ; Activity sampling ; UK		43,00%
Martinko et Gardner (1990) : 41 school principals ; more than 200 days ; Observation ; USA		47,00%
Boisot et Liang (1992) : 6 CEO ; 36 days ; Observation ; China		35,10%
Barabel et Meier (2002) : 109 CEO ; Questionnaire/agendas ; France		42,00%
Matthaei (2010) : 12 senior executives ; 336 days ; Calendar ; Germany		22,00%
Lanoë (2015)	5 middle managers ; 10 days ; Observation / Calendar ; France	59%
	13 foremen ; 27 days ; Observation / Calendar ; France	37%

Si l’on compare nos résultats à ceux des études du courant CMW, l’on s’aperçoit que nos managers de proximité affichaient une instigation de l’interaction identique à celles des études sur les PDG (Boisot et Liang, 1992 ; Kurke et Aldrich, 1983 ; Matthaei, 2010 ; Mintzberg, 1973 ; Snyder et Glueck, 1980), exception faite de celle de Barabel et Meier (2002), ainsi qu’une instigation très inférieure à celles des études antérieures sur les contremaîtres (Guest, 1956 ; Wirdenius, 1958). Les encadrants intermédiaires de notre étude présentaient une proportion d’instigation de la discussion équivalente à celle de leurs homologues des études antérieures (Lawler et al., 1968 ; Stewart, 1967), ainsi qu’à celles des études sur les directeurs d’école (Martin et Willower, 1981 ; Martinko et Gardner, 1990 ; Pitner et Ogawa, 1981) et dirigeants de PME (Chorán, 1969). Si l’on compare les positions de manager de proximité et de cadre intermédiaire au regard de nos seuls résultats, on constate que le chef de pôle est l’instigateur de ses discussions à 59% du temps, tandis que l’animateur n’est de son côté à l’origine des discussions qu’à environ 37% du temps. L’animateur apparaît ainsi bien moins « libre de se soustraire » de l’activité réelle tant les proportions d’instigation des interactions semblent réduites pour ce profil (entre 12 et 54% toutes interactions confondues),

contrairement au chef de pôle qui donne l'impression d'être davantage « maître » des échanges de ses journées (entre 47 et 82% toutes interactions confondues).

Si l'ensemble des recherches du CMW s'accordent sur le caractère « fragmenté » du travail du manager, le second constat unanime porte sur « *la préférence très nette des managers pour les moyens de communication verbaux [...] pratiquement toutes les études empiriques sur la répartition du temps de travail des managers entre différentes activités attirent l'attention sur la proportion importante consacrée à la communication verbale* » (Mintzberg, 1973, p. 60). En effet, quelle que soit la strate managériale occupée, le secteur ou la taille de l'organisation étudiée, ou l'époque dans laquelle s'inscrit la recherche, tous les travaux menés dans le courant du CMW affichent un temps consacré au contact verbal situé entre 40% et 90% du temps de travail total. Notre étude confirme cette tendance où nos chefs de pôle et animateurs consacraient respectivement en moyenne 65% et 57% de leur journée à des activités dialogiques.

Nous appuyant sur les propos de Tengblad (2006)¹²³, et n'étant pas à l'aise avec la classification de Mintzberg (1970) du fait du rôle particulier du manager de proximité, nous avons choisi de réaliser un découpage différent des catégories concernant l'analyse des thématiques de la discussion qui autorise néanmoins la comparaison avec les études antérieures.

Proportion du temps de contact verbal par thématique :	Animateur	Chef de pôle
Problem Solving : organisation et planification du travail, sollicitation pour action et problème à résoudre	28.30%	21.23%
Information Transmitting : échange et demande d'information, information descendante, montante	40.89%	39.13%
Shock Absorbing : avertissement sur une situation compliquée et comportement d'un collègue	5.48%	3.58%
Resource Allocating : briefing, débriefing, problématiques RH et gestion du matériel	21.08%	33.27%
Informal Caring : discussion informelle	4.24%	2.79%

Les observations nous apprennent que, quel que soit le métier observé dans l'organisation (réseau exploitation, technique clientèle, plateforme téléphonique) et la position hiérarchique occupée (animateur ou chef de pôle), les thématiques de discussion demeurent sensiblement identiques. Ainsi, si l'on compare nos résultats à ceux des études du courant CMW, l'on s'aperçoit que, quel que soit l'étude, le temps consacré à la transmission de l'information

¹²³ « Even if Carlson (1951) and Mintzberg (1973) used somewhat different terminology, in general it was not difficult to translate the diary forms into Mintzberg's classification scheme (such as location, kind of media, kind of participants, number of participants), with one exception, namely 'purpose of contacts'. [...] Indeed, there is a need to treat the dimension of 'purpose of contacts' with greater caution than the other dimensions since this dimension is based on an interpretation of behaviour and not on pure description » (Tengblad, 2006, p. 1443)

demeure la principale composante de l'objet de la discussion (ce constat est encore plus prégnant dans certaines études : Kurke et Aldrich, 1983 ; Martinko et Gardner, 1990 ; Pitner et Ogawa, 1981 ; Tengblad, 2006). En revanche, si les études sur les PDG affichent un temps plus important consacré à la prise de décision, et relativement faible en ce qui concerne les sollicitations, l'organisation du travail et la planification (Kurke et Aldrich, 1983 ; Matthaei, 2010 ; Mintzberg, 1973 ; Snyder et Glueck, 1980), c'est un constat opposé que l'on peut faire pour les managers de notre étude qui passaient une proportion importante de leur temps de discussion sur des sujets d'organisation du travail, de résolution de problèmes, d'allocation de ressources, et de planification de l'activité. Le modèle d'interaction de nos managers se rapproche ainsi de celui de l'étude de Chorán (1969) sur les dirigeants de PME, à l'exception du temps consacré à la prise de décision qui, pour ces derniers, était bien plus élevé. L'analyse des sujets de la discussion nous permet ainsi de confirmer certains rôles assignés généralement aux managers intermédiaires et de proximité tels que ceux de « *Problem Solver* », « *Nerve Center* », « *Shock Absorber* » et « *Resource Allocator* ».

Authors	Choran	Mintzberg	Snyder et Glueck	Duignan	Pitner and Ogawa	Kurke et Aldrich	Martinko et Gardner	Tengblad	Vie	Matthaei	Tengelin et al.
Year of publication	1969	1973	1980	1980	1981	1983	1990	2006	2010	2010	2011
Sample	3 CEO of small companies	5 CEO	2 CEO	8 superintendents	9 superintendents	4 CEO	41 school principals	8 CEO	4 R&D middle managers	12 senior executives	10 first-line and second managers
Number of days	6 days	25 days	8 days	34 days	9 weeks	20 days	more than 200 days	(i) 26 days ; (ii) 133 days	20 days	336 days	40 days
Methods	Observation	Observation	Observation	Observation	Observation	Observation	Observation	(i) observation ; (ii) diary	Observation	Calendar	Observation
Country	Canada	USA	USA	USA	USA	USA	USA	Sweden	Norway	Germany	Sweden
Proportion du temps de discussion par thématique											
observational tours	6,50%	1,00%	10,00%	3,00%		2,00%	19,00%	2,00%		13,00%	2,00%
receiving information	13,00%	16,00%	11,00%	11,00%		13,00%	26,00%	22,00%		16,00%	8,00%
giving information	4,60%	8,00%	9,00%	9,00%		5,00%	8,00%	19,00%		9,00%	4,00%
review	12,30%	16,00%	7,00%	16,00%		44,00%	16,00%	18,00%		16,00%	49,00%
Total informational	36,50%	40,00%	37,00%	39,00%	50,00%	63,00%	69,00%	61,00%	49,00%	54,00%	64,00%
strategy	23,00%	13,00%	34,00%	10,00%		9,00%	4,00%	7,00%		16,00%	8,00%
negotiation	4,20%	8,00%	2,00%	1,00%		6,00%	-	3,00%		3,00%	2,00%
Total decision-making	27,20%	21,00%	36,00%	11,00%	21,00%	15,00%	4,00%	10,00%	7,00%	19,00%	11,00%
manager requests	9,00%	5,00%	1,00%	18,00%		6,00%	14,00%	-		1,00%	3,00%
action requests	6,50%	12,00%	2,00%	19,00%		8,00%	6,00%	-		1,00%	3,00%
status requests and solicitations	0,02%	1,00%	1,00%	3,00%		1,00%	1,00%	-		-	-
Total requests and solicitations	15,50%	18,00%	4,00%	40,00%	8,00%	16,00%	21,00%	8,00%	31,00%	2,00%	6,00%
external board work	-	5,00%	7,00%	-		4,00%	-	4,00%		8,00%	1,00%
ceremony	4,20%	12,00%	16,00%	2,00%		1,00%	1,00%	16,00%		8,00%	1,00%
scheduling	2,10%	3,00%	0,00%	9,00%		2,00%	1,00%	1,00%		1,00%	4,00%
organizational work	14,60%	2,00%	0,00%	-		0,00%	1,00%	0,00%		8,00%	1,00%
Total secondary	20,80%	21,00%	23,00%	11,00%	21,00%	6,00%	3,00%	21,00%	2,00%	25,00%	9,00%

Proportion du temps en contacts verbaux avec :		Subordonnées	Directeurs et co-directeurs	Pairs	Personnes en dehors de l'unité	Total paires et organisations professionnelles	Clients Usagers	Fournisseurs et prestataires	Total clients, fournisseurs et associés	Autres
Carlson (1951) : 9 CEO ; 216 days ; Diary ; Sweden		40,00%	3,00%			10,00%	5,00%	4,00%	9,00%	39,00%
Guest (1956) : 56 foremen ; 56 days ; Observation ; USA						30,00%				
Jasinski (1956) : 56 foremen ; 56 days ; Observation ; USA		46,00%	10,00%			44,00%				
Wirdenius (1958) : 34 foremen and supervisors ; 3 years of study (516 observations) ; Activity sampling / Diary ; Sweden		50,00%	5,00%			45,00%				
Kelly (1964) : 4 foremen ; 60 days (2800) ; Activity sampling ; UK		46,00%	22,00%	32,00%						
Dubin and Spray (1964) : 8 upper and middle managers ; 80 days ; Diary ; USA		18,00%	6,60%	13,10%					26,60%	
Mahoney et al. (1965) : 28 managers ; 2 weeks (2240) ; Activity sampling ; USA		21,00%	5,00%	11,00%	5,00%	16,00%			8,00%	50,00%
Stewart (1967) : 160 managers ; 3200 days ; Diary ; UK		41,00%	12,00%	32,00%	8,00%	40,00%				8,00%
Choran (1969) : 3 CEO of small companies ; 6 days ; Observation ; Canada		56,00%	0,00%			0,20%	7,00%	31,00%	38,00%	7,00%
Mintzberg (1973) : 5 CEO ; 25 days ; Observation ; USA		48,00%	12,00%			11,00%	3,00%	17,00%	20,00%	8,00%
Snyder et Glueck (1980) : 2 CEO ; 8 days ; Observation ; USA		51,00%	25,00%			16,00%				9,00%
Pitner et Ogawa (1981) : 9 superintendents ; 9 weeks ; Observation / Interview ; USA		49,00%	6,00%	17,00%			5,00%		21,00%	7,00%
Kurke et Aldrich (1983) : 4 CEO ; 20 days ; Observation ; USA		50,00%	27,00%			4,00%	7,00%	6,00%	13,00%	7,00%
Boisot and Liang (1992) : 6 CEO ; 36 days ; Observation ; China		42,20%	27,40%	6,90%	20,90%	27,80%			2,80%	
Langa and Rogalski (1997) : 2 upper managers ; 5 days ; Observation / Voice recording ; France / Zaire		64,50%	4,00%	6,00%	15,50%	21,50%				5,65%
Tengblad (2002) : 8 CEO ; 133 days ; Diary ; Sweden		32,00%	4,00%			23,00%	1,00%	5,00%	6,00%	35,00%
Florén et Tell (2004) : 6 owner-managers ; 30 days ; Observation/Diary ; Sweden		51,00%				11,00%	10,00%	28,00%	38,00%	
O'Gorman and al. (2005) : 10 CEO of small companies ; 20 days ; Observation ; Ireland		67,00%		3,00%			11,00%	11,00%	22,00%	8,00%
Tengblad (2006) : 8 CEO ; (i) 26 days ; (ii) 133 days ; (i) observation ; (ii) diary ; Sweden		69,00%	3,00%			9,00%			7,00%	11,00%
Vie (2010) : 4 R&D middle managers ; 20 days ; Observation ; Norway		45,00%	11,00%	12,00%	24,00%	36,00%			2,00%	4,00%
Matthaei (2010) : 12 senior executives ; 336 days ; Calendar ; Germany		36,00%	23,00%			6,00%	11,00%	5,00%		16,00%
Lanoë (2015)	5 middle managers ; 10 days ; Observation / Calendar ; France	51,77%	24,04%	7,80%	8,98%	16,78%	0,03%	1,17%	1,20%	6%
	13 foremen ; 27 days ; Observation / Calendar ; France	42,61%	18,35%	19,89%	11,87%	31,76%	2,76%	2,39%	5,15%	0,58%

Si l'on compare nos résultats à ceux des études du courant CMW, l'on s'aperçoit que nos managers de proximité consacraient un temps de discussion avec leurs subordonnés inférieur à celui des études anciennes sur les contremaîtres (Jasinski, 1956 ; Kelly, 1964 ; Wirdenius, 1958), et des études sur les dirigeants ou propriétaires de PME (Choran, 1969 ; Florén et Tell, 2004 ; O'Gorman et al., 2005). Les encadrants intermédiaires de notre étude passaient de leur côté plus de temps de discussion avec leurs subordonnés que ne le faisaient leurs homologues des études antérieures (Dubin et Spray, 1964 ; Mahoney et al. 1965 ; Stewart, 1967), rejoignant ainsi les résultats et l'analyse de Vie (2010) à ce sujet. Nos encadrants intermédiaires et de proximité tendent ainsi à consacrer un temps d'interaction avec leurs subordonnés relativement similaire à celui des études antérieures sur les PDG (Boisot et Liang, 1992 ; Carlson, 1951 ; Mintzberg, 1973 ; Kurke et Aldrich, 1983 ; Snyder et Glueck, 1980) à l'exception des études réalisées par Tengblad (2002 ; 2006) et Matthaei (2010).

La tendance des managers intermédiaires à passer plus de temps avec leurs subordonnés qu'avec leurs supérieurs hiérarchiques est analysée par Mintzberg (1973, p. 73) de la façon suivante : *« comme certains managers sont eux-mêmes des subordonnés, il faut rendre compatible la faible durée de contact avec les supérieurs et la durée importante des contacts avec les subordonnés. Un exemple permet d'apporter la lumière sur ce problème : si un manager a six subordonnés et leur consacre 48% de son temps, alors chacun de ces subordonnés consacre 8% de son temps en contact avec son supérieur (si on suppose que la durée totale du travail est la même pour tous et que le supérieur ne voit jamais deux subordonnés à la fois). Il est probablement raisonnable de supposer que le supérieur voit le plus souvent ses subordonnés un à la fois en réunions informelles »*. Toutefois, nos encadrants intermédiaires et de proximité consacraient un temps d'interaction à leurs supérieurs hiérarchiques plus important que celui constaté dans les études antérieures sur leurs homologues (Dubin et Spray, 1964 ; Jasinski, 1956 ; Mahoney et al. 1965 ; Stewart, 1967 ; Wirdenius, 1958) à l'exception de l'étude de Kelly (1964), rejoignant ainsi certaines études sur les PDG (Boisot et Liang, 1992 ; Kurke et Aldrich, 1983 ; Snyder et Glueck, 1980).

Concernant le temps de discussion réalisé avec les personnes de l'organisation en dehors de l'unité, nos managers de proximité affichent une proportion plus faible que celle des études antérieures sur leurs homologues contremaîtres (Jasinski, 1956 ; Wirdenius, 1958), à l'exception de Guest (1956), et ce constat est plus prégnant pour nos encadrants intermédiaires en comparaison des études précédentes (Stewart, 1967 ; Vie, 2010). En effet, dans les études les plus anciennes, les managers intermédiaires consacraient une grande partie

de leur temps à discuter, mais principalement de façon latérale avec un petit groupe de managers et passaient relativement peu de temps avec leurs subordonnés directs : « *generally speaking, the faster the rate of change, the more time is spent by managers in talking with each other.* » (Burns, 1957, p. 51), et de la même manière, les contremaîtres étaient fortement engagés à la fois dans des relations hiérarchiques horizontales et dans des relations diagonales avec les salariés ne se situant pas directement dans leur ligne hiérarchique : « *les agents de maîtrise donnaient des suggestions et des conseils, plutôt que des directives, aux opérateurs qui n'étaient pas leurs subordonnés* » (Jasinski, 1956, p. 132) ; « *l'agent de maîtrise moyen parlait à de nombreux individus, rarement moins de vingt-cinq, souvent plus de cinquante. Il avait des contacts avec une grande variété de personnes à différents niveaux dans le département de production et les départements de service* » (Guest, 1956, p. 483). Enfin, seules les études sur les dirigeants ou propriétaires de PME (Choran, 1969 ; Florén et Tell, 2004 ; O'Gorman et al., 2005) affichent une proportion importante de temps passé à discuter avec les clients, les fournisseurs et les associés externes à l'organisation. En effet, au même titre que leurs homologues des études antérieures, nos managers passaient relativement peu de temps à discuter avec des clients, des fournisseurs et des personnes en dehors de l'organisation.

Si l'on compare les positions de manager de proximité et de cadre intermédiaire au regard de nos seuls résultats, on constate non seulement que les managers passent du temps à discuter du travail, et qu'ils le font principalement avec leur collectif rapproché la grande majorité du temps, c'est-à-dire le triptyque « technicien ou conseiller – animateur – chefs de pôle » (77% pour l'animateur et 59% pour le chef de pôle du temps d'interaction total). Le chef de pôle passe environ un tiers de son temps de discussion avec ses subordonnés directs (ie. les animateurs) et plus de 17% est consacré aux agents. De son côté, l'animateur occupe plus de 40% de son temps discussion avec les agents, près de 20% avec ses pairs animateurs, et près de 15% du temps avec son supérieur direct.

Nombre de participants aux interactions du manager	Le manager et 1 personne	Le manager et 2 personnes	Le manager et 3 personnes	Le manager et 4 personnes ou plus
Choran (1969) : 3 CEO of small companies ; 6 days ; Observation ; Canada	75%	20%	4%	0%
Mintzberg (1973) : 5 CEO ; 25 days ; Observation ; USA	71%	10%	5%	14%
Snyder et Glueck (1980) : 2 CEO ; 8 days ; Observation ; USA	64%	9%	5%	22%
Pitner et Ogawa (1981) : 9 superintendents ; 9 weeks ; Observation / Interview ; USA	82%	7%	3%	8%
Kurke et Aldrich (1983) : 4 CEO ; 20 days ; Observation ; USA	68%	15%	4%	14%
Tengblad (2006) : 8 CEO ; (i) 26 days ; (ii) 133 days ; (i) observation ; (ii) diary ; Sweden	50%	15%	9%	28%
Matthaei (2010) : 12 senior executives ; 336 days ; Calendar ; Germany	31%	12%	10%	47%

Lanoë (2015) : 5 middle managers ; 10 days ; Observation / Calendar ; France	85,86%	7,20%	2,06%	4,88%
Lanoë (2015) : 13 foremen ; 26 days ; Observation / Calendar ; France	89,36%	6,43%	2,52%	1,69%

Si l'on remarque certaines évolutions relatives au spectre d'interlocuteurs avec lesquels le manager interagit, un constat unanime demeure dans l'analyse de son modèle discursif : l'importance de sa dimension dyadique (ie. limitée à deux personnes) : « *Managers talk most of the time, and mostly face-to-face.* » (Horne and Lupton, 1965, p. 32) ; « *dyadic meetings continue to be the dominant form of meeting. However, this impression is misleading, as it reflects the fact that the short and unscheduled meetings usually were dyadic.* » (Tengblad, 2006, p. 1447) ; « *The contacts with subordinates in this study were either dyadic and short, or lengthy in large meetings. The high number of dyadic meetings is a direct result of a high number of interruptions, requests, and closeness to day-to-day operation, all of which is more typical for middle and lower managers than CEOs in large companies* » (Vie, 2010, p. 189). Quelle que soit la strate managériale occupée, le secteur ou la taille de l'organisation étudiée, ou l'époque dans laquelle s'inscrit la recherche, la plupart des études du courant du CMW s'accordent sur la préférence très nette des managers pour les discussions opérées en face-à-face, un interlocuteur à la fois (Bums, 1957; Horne and Lupton, 1965; Kelly, 1964; Kotter, 1982 ; Mintzberg, 1973; Stewart, 1976 ; Tengblad, 2006 ; Vie, 2010). Notre étude confirme les résultats des études antérieures, dans la mesure où 25% du temps de travail total du chef de pôle et plus de 32% de celui de l'animateur était dédié à la discussion dyadique en face-à-face, et 86% de l'ensemble des interactions en face-à-face des managers intermédiaires et 89% de ceux de proximité se déroulaient sous cette forme.

L'analyse des observations structurées nous amène à affirmer que le travail d'encadrement de proximité, tel qu'il se pratique aujourd'hui, ne s'éloigne pas de manière significative de celui qui était analysé dans les études antérieures sur le contremaître (Guest, 1956 ; Jasinski, 1956 ; Ponder, 1957 ; Wardinius, 1958) qui mettaient en évidence le caractère prégnant de la fragmentation de son activité, en insistant sur sa dimension multiforme, sur le manque de temps d'inactivité, les interruptions constantes, la diversité des problèmes, et la variété dans les contacts. Par ailleurs, si le travail du manager de proximité présente une certaine continuité en comparaison des études antérieures, nos résultats viennent également confirmer l'existence de nombreuses similarités avec les positions de dirigeants ou propriétaires de PME « *qui doivent faire en sorte que le travail se tasse en l'absence de groupes fonctionnels et de systèmes de contrôle formels* » (Mintzberg, 1973, p. 166), et dont les activités sont davantage marquées par la brièveté, la fragmentation, le grand nombre d'échanges informels et imprévus

réalisés principalement de façon dyadiques, bien que l'on puisse constater quelques variations significatives (liées au temps de discussion consacré à la prise de décision, ainsi qu'aux subordonnés, clients, fournisseurs et associés externes à l'organisation, qui, pour ces managers, était bien plus élevé). Dans ce contexte, le manager de proximité rejoint les rôles de « Regulator » de Mintzberg (*« dont la préoccupation essentielle est la maintenance des opérations internes, mais dont les problèmes et l'horizon temps sont différents »* 1973, p. 185) et de « Problem-Solver » de Stewart (1967) : *« dont la structure de travail est la plus fragmentée (...) Même s'ils avaient planifié leur travail avec soin pour éviter les problèmes, c'est à s'occuper de problèmes qu'ils passaient le plus clair de leur temps, problèmes qu'il leur fallait résoudre rapidement.. »* (Stewart, 1967, p. 118).

Compte-rendu des travaux de recherche et d'accompagnement chez ERDF

De 2014 à 2016, réalisation de diagnostics :

Diagnostic sur l'organisation et la qualité de vie au travail à travers une analyse des documents de l'entreprise : baromètres sociaux (IPSOS, CSA, SOFRES...), rapports d'expertise, rapports de cabinets, notes internes, compte-rendu de CCE, descriptifs de poste, lettres de mission, accords d'entreprise, cartographie et processus métier, retour d'expérience sur les actions mises en place sur le sujet...

Réplication d'une méthodologie d'analyse du travail des managers de proximité (principalement basée sur de l'observation structurée) et réalisation d'un diagnostic :

- au sein de 6 unités régionales et 13 bases opérationnelles : 5 en exploitation, 5 en technique clientèle et 3 en plateau clientèle (raccordement, acheminement, CPC) ;
- 46 journées d'observation du travail du manager auprès de 24 managers (du Mpro au chef d'agence) : chronométrage et analyse, minute par minute, des interactions et des activités réalisées par le manager ;
- analyse des données d'observation : construction d'une représentation temporelle de la journée de travail du manager de proximité (basée sur le chronométrage de chacune des activités observées) permettant de mettre en lumière l'ensemble de ses interactions (par acteur, type, durée, thématique...) ;
- réalisation d'une revue de littérature d'une centaine d'études réalisées depuis les années 1950 issues du courant du « *Content Managerial Work* », permettant une comparaison de la répartition temporelle des activités du manager entre différents niveaux et types managériaux, et la mise en lumière des spécificités de la fonction d'encadrant de proximité ;
- 15 journées d'observation du travail opérationnel, des métiers et des interactions : analyse du « parcours client » et du système de régulation du travail ;
- 55 entretiens individuels réalisés avec l'ensemble de la strate managériale (du Mpro au dirigeant) ;
- analyse de 9 mois d'agendas de 9 managers pour étudier le temps et le type de réunions auxquelles ils participent ;
- réalisation d'une enquête par question ouverte auprès de la population des managers de proximité sur l'amélioration de leurs « marges de manœuvre », « fixation d'objectifs », « processus et organisation » : enquête lancée auprès de deux directions régionales (environ 250 managers sollicités dans deux directions régionales pour 163 répondants) ;
- Construction d'une méthodologie d'analyse des espaces de discussion sur le travail et état des lieux, observation et analyse des différents espaces de discussion de l'entreprise : briefes, débriefes, réunions d'agence, groupes d'analyse entre pairs, EAP, groupes multidisciplinaires, plans d'action prévention, séminaires ;
- analyse chronologique des résultats des baromètres de la distribution d'électricité de 2003 à 2016 (de 15000 à 29000 répondants) et analyse des résultats des différentes strates

managériales à travers l'étude du socioscope de 2009 à 2016 (de 5000 à 7000 répondants).

De 2015 à 2017, accompagnement des unités :

Inscription du projet de thèse dans 3 chantiers de transformation organisationnelle de l'entreprise : « *reparler du travail dans l'entreprise* », « *évolution du rôle du manager* », « *rapprochement de deux corps de métiers majeurs de l'entreprise* »

Mise en place d'un Comité d'Evaluation Transverse (CET) en octobre 2015.

- Le CET est un dispositif de suivi et de capitalisation créé pour poursuivre le rapprochement des cultures des métiers clientèle et exploitation de l'entreprise (projet « *Transformation des Activités Opérationnelles* »), dans le but de tirer des enseignements des actions mises en œuvre dans les régions, afin de les partager avec l'ensemble des unités.
- Ce comité réunit le directeur de la transformation, le directeur du dialogue social, le chef du département Performance et Condition de Travail, l'ANACT, les organisations syndicales, un directeur d'unité, un professeur d'université, 3 prestataires (ARACTs, SYMBIOSIS, DMHE).
- 3 réunions ont été organisées, une note de cadrage a été instaurée définissant, autour du projet de transformation des métiers, les 3 axes de travail de ce groupe (*constitution d'un nouveau collectif de travail ; conduite du changement ; régulation managériale*).
- Dans le cadre de ce comité, plusieurs unités de l'entreprise et ses représentants ont ainsi été interrogés et accompagnés dans la mise en œuvre de leurs projets respectifs. Des entretiens complémentaires ont ainsi été réalisés avec des directeurs métiers, responsables RH, managers de première et deuxième ligne, techniciens. Ces entretiens ont alimenté les travaux de la thèse.
- Une journée de séminaire a été organisée en juin 2016, basée sur les témoignages des régions (directions et organisations syndicales), dans le but de construire un premier retour d'accompagnement au changement sur les axes travaillés par ce comité. Les 80 participants au séminaire (représentants des directions nationales et régionales et des organisations syndicales, intervenants externes) ont eu la possibilité d'interagir avec les témoins et de contribuer à l'élaboration de recommandations.
- Cette démarche collective a permis de produire un guide comprenant 9 recommandations pour réussir les transformations organisationnelles.
- Les premiers enseignements de ce dispositif et la mise à disposition d'outils méthodologiques par le national doivent permettre à chaque unité de conduire de façon subsidiaire sa propre démarche Convergence avec son corps social et des représentants du personnel.

A la demande des Directions Santé-Sécurité et Transformation, construction d'un outil de dialogue et d'auto-diagnostic sur les conditions et l'organisation du travail à destination des managers de proximité. Accompagnement de 4 directions régionales :

- Formation et sensibilisation des CoDir d'unité ou d'agence sur les concepts de qualité de vie au travail et de management du travail (via également des interventions dans des Groupes Multidisciplinaires) ;
- Déploiement de « TACTIC Manager » en réponse aux sollicitations des unités : animation de groupes de travail, d'espaces de discussion sur le travail et de diagnostics partagés sur les conditions de travail et les impacts humains de réorganisation ou de changement ;
- Co-construction des diagnostics, rédactions des livrables, et des plans d'actions ;
- Appui et conseil aux unités pour la construction de plans d'action suite aux diagnostics, participation aux réunions de suivi, définition et mise en place d'une méthodologie adaptée ;
- Mise en place d'espaces de discussion sur le travail liés aux thématiques soulevées lors des diagnostics collectifs (*comment redonner du temps au management (MPL et MPRO) pour renforcer l'accompagnement des collaborateurs au quotidien ? ; comment améliorer le fonctionnement des interfaces (services, métiers, domaines) au niveau de l'encadrement de proximité ? ; comment permettre ou accroître la co-construction et le partage des indicateurs et des objectifs au sein du collectif ? ; comment améliorer l'anticipation et l'accompagnement de la montée en compétence des managers dans leurs métiers ?*) ;
- Construction et mise à disposition d'outils et de supports de communication, d'accompagnement et de sensibilisation aux concepts de management du travail, à la qualité de vie au travail et de discussion sur le travail.

Capitalisation et livrables :

- Contribution à la note interne de la DRHTS sur le manager de proximité : la note définit le cadre de cohérence national du statut de manager de proximité, son rôle, ses attendus, et les modalités d'accompagnement et de transformation de cette strate managériale ;
- Capitalisation des diagnostics réalisés par les unités dans le cadre de TACTIC Managers : problématiques, bonnes pratiques, innovations ;
- Capitalisation des solutions concrètes mises en œuvre pour améliorer la santé au travail et réussir les transformations (dans la continuité des travaux de capitalisation engagées avec l'ANACT et la transformation).
- Organisation des « Semaines pour la Qualité de Vie au Travail » d'ERDF (2014, 2015, 2016) : web-conférences nationales (« *Quand bien-être rime avec bien faire son travail* » ; « *manager le travail : entre le « dire » et le « faire »* ») ; enquêtes « *regards croisés sur la QVT des salariés* » auprès des salariés de la filières RH (environ 200 répondants) ; diffusion de notes d'analyse et d'interviews sur le travail réel des salariés d'ERDF.

Calendrier de la thèse et récapitulatif des dates de terrain

		Partenariat	Production de données			Evènements	Restitution		
2014	1 ^{er} trimestre	CDD ERDF Candidature ANRT	Construction de la méthodologie		Discussions et entretiens informels		CODIR RH (Baromètre)		
	2 ^{ème} trimestre		Prises de contact terrain				COFIL THESE 1 ERDF		
	3 ^{ème} trimestre	Validation du projet par l'ANRT	Observations du travail du manager Observation des espaces de discussion et des métiers Entretiens	Retranscription des entretiens et analyse des observations		<i>Semaine QVT</i>			
	4 ^{ème} trimestre						COFIL THESE 2 ERDF		
2015	1 ^{er} trimestre						CODIR RH (Baromètre) LEMNA (Résultats)		
	2 ^{ème} trimestre						<i>Semaine QVT</i>	COFIL THESE 3 ERDF	
	3 ^{ème} trimestre					Réunion du CET			
	4 ^{ème} trimestre					Note sur le nouveau statut du Mpro			
2016	1 ^{er} trimestre		CIFRE ERDF					Réunion du CET	CODIR RH (Baromètre)
	2 ^{ème} trimestre					Entretiens		<i>Semaine QVT</i> Séminaire du CET	
	3 ^{ème} trimestre							Réunion du CET Guide « 9 recommandations pour réussir les transformations »	LEMNA (Résultats)
	4 ^{ème} trimestre					Observation des espaces de discussion et des métiers Entretiens ; Focus group			CODIR RH (Résultats)
2017	1 ^{er} trimestre			Focus group		Rédaction de la thèse			
	2 ^{ème} trimestre			Focus group					
	3 ^{ème} trimestre			Focus group					
	4 ^{ème} trimestre								

Récapitulatif des dates		
Restitutions des travaux et communications internes COPIL 1 : 24 juin 2014 (analyse doc. et méthodologie) COPIL 2 : 2 décembre 2014 (présentation résultats) COPIL 3 : 23 juin 2015 (présentation résultats) Note sur le nouveau statut du Mpro : 1^{er} oct. 2015 CODIR RH : 7 nov. 2016 (présentation travaux de thèse) CODIR RH : 24 février 2014 (analyse baromètre) CODIR RH : 4 février 2015 (analyse baromètre) CODIR RH : 29 février 2016 (analyse baromètre) Equipe Dir. Transformation : 12 avril 2016 (résultats) Présentations travaux individuelles (TD, NH, IB, FSW) Interventions en région : CMA 1 : 28 mars 2014 (analyse baromètre) CMA 2 : 12 janvier 2015 (présentation résultats) CMA 3 : 25 janvier 2016 (présentation résultats) GMD 1 : 6 juin 2014 (analyse baromètre) GMD 2 : 3 octobre 2014 (théorie) GMD 3 : 23 janvier 2015 (présentation résultats) CODIR Régional : 24 mai 2017 (prés. travaux de thèse) LEMNA 1 : 15 janvier 2015 (présentation résultats) LEMNA 2 : 7 juillet 2016 (présentation résultats) Réunion doctorants ERDF 1 : 7 mai 2015 Réunion doctorants ERDF 2 : 9 octobre 2015 Réunion doctorants ERDF 3 : 5 février 2016 Réunion doctorants ERDF 4 : 20 mai 2016 Réunion doctorants ERDF 5 : 12 septembre 2016 Réunion doctorants ERDF 6 : 7 novembre 2016 Semaine pour la QVT 2014 (16 juin) Semaine pour la QVT 2015 (15 juin) Semaine pour la QVT 2016 (13 juin) => Séminaire Convergence RE-CF	Groupes de travail sur les espaces de discussion sur le travail (feuille de route RHTS) : ⇒ 10 décembre 2014 ⇒ 12 mars 2015 ⇒ 23 juin 2015 Projet d'accompagnement de la Convergence (partenariat ANACT) : ⇒ Réunion de travail : 14/09/15 CET 1 : 14 octobre 2015 (réunion paritaire) ⇒ Réunion de travail : 03/11/15 ⇒ Réunion de travail : 20/11/15 ⇒ Réunion de travail : 07/12/15 ⇒ Réunion de travail : 06/01/16 ⇒ Réunion de travail : 13/01/16 CET 2 : 26 janvier 2016 (réunion paritaire) ⇒ Réunion de travail : 16/02/16 ⇒ Réunion de travail : 05/03/16 ⇒ Réunion de travail : 24/03/16 CET 3 : 1 ^{er} avril 2016 (réunion paritaire) ⇒ Réunion de travail : 17/05/16 ⇒ Réunion de travail : 24/05/16 ⇒ Réunion de travail : 07/06/16 Séminaire du CET : 17 juin 2016 (restitution aux régions) ⇒ Réunion de travail : 23/06/16 CET 4 : 1 ^{er} juillet 2016 (réunion paritaire) ⇒ Réunion de travail : 15/09/16 CET 5 : 29 septembre 2016 (réunion paritaire) Diffusion du guide « 9 recommandations pour réussir les transformations » : Octobre 2016	Groupe de travail « Mpro » en DR : 07/09/16 : présentation des travaux et de l'outil 26/09/16 : réunion de préparation du focus group 18/11/16 : réunion de préparation du focus group 24 et 28 novembre 2016 : réalisation de deux focus group « auto-diagnostic managers » 09/12/16 : restitution au CODIR de l'agence 06/12/16 : réunion choix des chantiers à instruire 16/01/17 : réunion de préparation du nouveau chantier 01/02/17 : réunion de préparation du nouveau chantier 16/03/17 : groupe de travail « objectifs et indicateurs » 11/04/17 : débriefe sur le groupe de travail 11/05/17 : réunion de préparation du nouveau chantier 18/05/17 : groupe de travail « travail bien fait » 24/05/17 : groupe de travail « gestion des compétences » 16/06/17 : débriefe et préparation du nouveau chantier 21/06/17 : groupe de travail « temps de travail » 27/06/17 : 2 nd groupe de travail « travail bien fait » 27/06/17 : focus group avec le CODIR Régional Projet d'outil de diagnostic « TACTIC Mpro » : 19/03/16 : présentation des travaux de thèse 10/05/16 : réunion de travail préparatoire 11/05/16 : comité opérationnel TACTIC: appel à volontaire 14/06/16 : réunion de travail (managers et préventeurs) 22/06/16 : réunion de travail (managers et préventeurs) 01/07/16 : réunion de travail (managers et préventeurs) 06/07/16 : réunion de travail (managers et préventeurs) 23/08/16 : présentation à la direction transformation 10/11/16 : réunion de travail avec la dir. transformation 16/11/16 : réunion de travail avec la dir. transformation 02/12/16 : réunion de travail conclusive 18/01/17 : appel à volontaire pour expérimentation 24/03/17 : 1 ^{er} focus group « auto-diagnostic managers » 12/05/17 : 2 nd focus group « auto-diagnostic managers »

Temps passé sur le terrain	Accompagnement	Réunions opérationnelles	Entretiens individuels	Retranscription
46 journées « manager » + 15 journées « métier » • 29 jours en exploitation • 14 jours en tech. cli. • 18 jours en plateau cli.	24 managers 46 jours d'observation (dont 8 par étudiants M2)	25 réunions observées 18h50 d'enregistrement Durée min = 15 minutes Durée max = 150 minutes 10 focus group : 30h	55 entretiens réalisés 44h49 d'enregistrement Durée min = 30 minutes Durée max = 130 minutes	Retranscriptions d'entretien : 616 pages Notes d'observation : 356 pages Retranscriptions focus group : 150 pages

46 journées d'observation du travail du manager :

- 24 managers : 2 chefs d'agence (2 jours en Raccordement¹²⁴ ; 2 jours en Exploitation¹²⁵), 7 chefs de pole (2 jours en Raccordement¹²⁶ ; 4 jours en Technique Clientèle ; 8 jours en Exploitation¹²⁷), 15 animateurs (1 jour en Raccordement¹²⁸ ; 2 jours en CPC ; 4 jours en Acheminement ; 4 jours en Technique Clientèle ; 17 jours en Exploitation¹²⁹) : 36 journées en observation structurée et 10 journées en observation in situ mais non-structurée.
- Au sein de 6 unités régionales (3 DR et 3 UCF) : 13 bases (5 en Exploitation, 5 en Technique Clientèle et 3 en « Plateau Clientèle » : CPC, Acheminement et Raccordement) de deux types : 36 jours en grandes et urbaines et 10 jours en petites et rurales.
- Profils variés des 24 managers accompagnés : 4 femmes et 20 hommes ; entre 25 et 60 ans ; sans diplômes, issues des Ecoles de Métiers EDF ou diplômés à différents degrés (CAP, Baccalauréat, BTS, Master) ; encadrant d'une dizaine à plus de 100 personnes ; travaillant dans l'entreprise depuis moins d'un an jusqu'à plus de 35 ans ; occupant des fonctions managériales depuis moins d'un an jusqu'à plus de 20 ans ; occupant le poste actuel depuis moins d'un an jusqu'à plus de 5 ans.

15 journées d'observation du travail opérationnel, des métiers et des interactions :

- 6 journées en technique clientèle (avec 1 quart d'heure sécu, 1 briefe-débriefe collectif, et 1 Plan d'Action Prévention) : 29/01/15, 02/02/15, 02/03/15 et 26/10/16, 27/10/16, 28/10/16
- 3 journées en exploitation (avec 1 quart d'heure sécurité) : 22/05/15, 11/06/15 et 12/06/15
- 2 journées en CPC (avec 1 réunion d'agence) : 27/02/15 et 03/03/15
- 2 journées en raccordement (avec 1 briefe-débriefe) : 29/09/15 et 30/09/15
- 2 journées en acheminement (avec 1 briefe-débriefe et 1 Top 10 managers) : 09/09/14 et 23/09/14

5 réunions entre pairs managers (Ateliers Mpro) : 28/08/14 ; 09/09/14 ; 16/09/14 ; 07/10/14 ; 15/12/14

Séminaires :

- Convention DRH : 14 et 15 octobre 2014
- Séminaire managérial (inter-régions) : 19 et 20 janvier 2015
- Séminaire des présidents de CHSCT : 17 octobre 2016

¹²⁴ Observation in situ mais non-structurée

¹²⁵ Observation in situ mais non-structurée

¹²⁶ Observation in situ mais non-structurée

¹²⁷ Dont 2 journées en observation in situ mais non-structurée

¹²⁸ Observation in situ mais non-structurée

¹²⁹ Dont 1 journée en observation in situ mais non-structurée

Prénom (anonymisé)	Sexe	Age	Poste	Ancienneté dans le poste	Entrée dans l'entreprise	Diplôme d'entrée	Dates	
Observations structurées et entretiens							Observation	Entretien
Nicolas (TR)	M	49	Responsable d'équipe exploitation	5 ans	1985	BEP/CAP	10/09/14 11/09/14	11/09/14
Sébastien (TR)	M	39	Responsable d'équipe exploitation	< 1 an	1995	BEP/CAP	12/09/14 24/09/14	24/09/14
Julien (TR)	M	45	Animateur exploitation	4 ans	1991	BEP/CAP	25/09/14 26/09/14	26/09/14
David	M	29	Animateur exploitation	2 ans	2012	Master ingé.	18/09/14 19/09/14	19/09/14
Christophe	M	35	Animateur exploitation	2 ans	2000	DUT	31/10/14 (étu.) 12/11/14 (étu.)	17/11/14
Frédéric (TR)	M	59	Responsable d'équipe exploitation	7 ans	1978	BEP/CAP	31/10/14 (étu.) 26/11/14 (étu.)	04/12/14
Pierre (TR)	M	42	Responsable d'équipe exploitation	3 ans	1991	Bac Pro.	09/02/15 10/02/15	10/02/15
Jean	M	41	Animateur exploitation	2 ans	2000	BTS	11/02/15 12/02/15	12/02/15
Guillaume (TC)	M	57	Animateur sénior techn. clientèle	1 an	1982	BEP/CAP	10/03/15 11/03/15	11/03/15
Cédric	M	27	Animateur techn. clientèle	< 1 an	2014	Licence	25/03/15 27/03/15	27/03/15
Virginie	F	37	Hyperviseur, animateur CPC	2 ans	1999	Bac Techno.	05/03/15 06/03/15	06/03/15
Céline (CC)	F	43	Animateur acheminement	3 ans	2008	BTS	23/10/14 24/10/14	24/10/14
Jérôme	M	42	Animateur sénior acheminement	2 ans	2008	Licence	28/10/14 28/10/14	28/10/14
Observations structurées et entretiens							Observation	Entretien
Olivier	M	35	Chef de pôle exploitation	1 an	2000	BTS (reprise d'études)	28/10/14 (étu.) 12/11/14 (étu.)	14/11/14
Vincent (TR)	M	48	Chef de pôle exploitation	5 ans	1985	Ecole des Métiers (reprise d'études)	28/10/14 (étu.) 26/11/14 (étu.)	27/11/14
Alexandre	M	39	Chef de pôle exploitation	2 ans	2001	BTS (reprise d'études)	13/02/15 18/02/15	18/02/15
Laurent (TC)	M	53	Chef de pôle tech. clientèle	6 ans	1981	Ecole des Métiers (reprise d'études)	19/02/15 20/02/15	20/02/15
Emilie	F	28	Chef de pôle tech. clientèle	< 1 an	2008	Master ingé.	24/03/15 26/03/15	26/03/15
Observations (non structurées) et entretiens							Observation	Entretien
(TR)	M	45	Animateur exploitation	1 an	1993	BEP/CAP	10/07/14	10/07/14

(CC)	M	51	Animateur sénior raccordement	6 ans	1984	BEP/CAP	11/07/14	11/07/14
(TC)	M	49	Chef de pôle raccordement	3 ans	1991	Bac Pro. (reprise d'études)	07/07/14 08/07/14	08/07/14
	M	50	Chef de pôle exploitation	4 ans	1989	BTS (reprise d'études)	26/06/14 27/06/14	27/06/14
	M	56	Chef d'agence exploitation	2 ans	1980	Ecole des Métiers (reprise d'études)	30/06/14 01/07/14	30/06/14
	F	40	Chef d'agence raccordement	1 an	2008	DESS	03/07/14 04/07/14	04/07/14
Entretiens uniquement							Dates entretien	
	M	23	Technicien Intervention Polyvalent	1 an	2010	Bac Pro.	12/05/16	
	M	35	Technicien Intervention Polyvalent	1 an	2011	Bac Pro.	17/05/16	
	M	43	Technicien Intervention Polyvalent	1 an	2015	Bac Pro.	12/05/16	
(TR)	M	51	Contremaître exploitation	8 ans	1991	BEP/CAP	07/12/16	
(TR)	M	56	Contremaître exploitation	15 ans	1981	BEP/CAP	20/12/16	
(TCR)	M	42	Contremaître exploitation	8 ans	1999	BEP/CAP	14/12/16	
(TR)	M	53	Contremaître exploitation	18 ans	1982	Ecole des M.	14/12/16	
(TCR)	M	53	Contremaître exploitation	1 an	1985	BEP/CAP	15/12/16	
(TR)	M	49	Responsable technique TC	8 ans	1995	Bac. Pro.	13/12/16	
(TC)	M	37	Responsable technique TC	8 ans	2003	Bac Pro.	20/12/16	
	M	30	Responsable d'équipe TC	3 ans	2013	BTS	13/12/16	
(TC)	M	42	Responsable d'équipe TC	9 ans	1999	Bac. Pro.	14/12/16	
(TC)	M	43	Responsable d'équipe TC	7 ans	1993	Bac. Pro.	15/12/16	
(TC)	M	54	Responsable d'équipe TC	4 ans	1992	Bac. Pro.	15/12/16	
	M	30	Adjoint au chef d'agence techn. cli.	2 ans	2008	Master ing.	16/12/15	
	F	30	Adjoint au chef d'agence exploi.	2 ans	2010	Master ing.	19/12/15	
	M	29	Chef de pôle exploitation	< 1 an	2011	Master ing.	16/12/15	
(TR)	M	48	Chef de pôle exploitation	4 ans	1987	Ecole des Métiers (reprise d'études)	19/05/16	
	M	39	Chef de pôle techn. cli.	1 an	2000	BTS (reprise d'études)	13/12/16	
(TR)	M	41	Chef d'agence exploitation	3 ans	1998	BTS (reprise d'études)	19/12/15	
	M	31	Chef d'agence exploitation	1 an	2009	Master ing.	16/12/15	
	F	38	Appui RH	2 ans	2000	DESS	11/05/16	
	F	39	Appui RH	3 ans	2000	DEUG	02/09/15	
	M	49	Directeur DR	3 ans	1994	Polytech.	06/01/15	
	M	49	Directeur UCF	6 ans	1991	ENS ingé.	09/05/16	
	M	56	DRH régional	5 ans	1976	Maîtr. Sc. Eco.	14/01/15	
	M	39	Directeur territorial	3 ans	2000	ENS ingé.	16/01/15	
	M	47	Directeur raccordement	2 ans	1990	ENS ingé.	22/09/15	
	M	46	Directeur exploitation	1 an	1996	ENS ingé.	09/06/15	
	M	57	Cadre supérieur FC	4 ans	1980	BTS (reprise d'études)	04/07/16	
	M	58	Dirigeant FC	3 ans	1980	ENS ingé.	20/07/16	

(TCR) = a été technicien réseau et clientèle ; (TC) = a été technicien clientèle ; (TR) = a été technicien réseau ; (CC) = a été conseiller clientèle ; étu. = observations étudiants M2 IEMN

Questionnaire aux managers

Temps 1 : Présentation

1/ Présentation personnelle

« Nous conduisons une recherche avec le LEMNA et la DRH d'ERDF sur le management, l'organisation du travail et la qualité de vie au travail. Cette étude est motivée par le fait que la place prégnante du manager de proximité est bien souvent méconnue. L'objectif est de comprendre ce qui constitue le rôle du manager de proximité et quels sont les empêchements potentiels à ce ou ces rôles. »

2/ Interventions et posture du chercheur (transparence, confidentialité et neutralité)

« C'est pourquoi je souhaite réaliser un entretien avec vous. Les entretiens sont anonymes, je vais prendre des notes et enregistrer si vous m'y autorisez, mais je me servirai juste de certains passages, sans que votre nom ne soit cité. »

Temps 2 : Présentation de l'interviewé

- Pourriez-vous me présenter votre parcours professionnel et de formation jusqu'à votre poste actuel ?

Temps 3 : Présentation générale des managers de proximité

1/ la position du manager de proximité

- Pourriez-vous me décrire votre place, votre rôle et vos missions de manager de proximité chez ERDF ?
- Par-delà votre lettre de mission, diriez-vous que votre rôle est clairement défini au sein de l'entreprise ? Au sein de votre équipe ?
- Votre rôle tel qu'il est défini ou perçu par vos collaborateurs vous semble-t-il en adéquation avec votre « métier » au quotidien ?
- Que pensez-vous de la place des managers de proximité au sein d'ERDF ?
- Quelle est votre perception du pilotage en tant qu'encadré ? Quelles difficultés et bons fonctionnements pointez-vous ? Voyez-vous une évolution des pratiques managériales ?
- Quelle part représente le pilotage de la performance dans votre temps de travail ?

2/ la légitimité du manager de proximité

- Quelles sont les compétences principales nécessaires à la réalisation de votre activité (technique, managériale, réglementaire, clientèle) ? Vous sentez-vous à l'aise dans ce(s) domaine(s) face à vos équipes ?
- Quel rôle technique vous définissez-vous ? Votre niveau de compétences techniques est-il en adéquation avec celui attendu / nécessaire pour une résolution de problème ? Quelles connaissances du métier des équipes avez-vous ?
- Comment vérifiez-vous le travail effectué en termes de quantité, de qualité, de correspondance aux objectifs ?

- Comment vous positionnez-vous entre rôle technique et managérial ?

3/ la qualité de vie et du travail du manager de proximité

- Quels éléments vous attirent le plus dans l'exercice de votre activité ?
- Pourquoi êtes-vous devenu manager de proximité (carrière, intérêt...) ?
- Qu'est-ce qui vous fait dire, à la fin d'une journée, d'une semaine, ou même d'une année, que vous avez fait du bon travail ? Ou au contraire, que vous n'êtes pas content de votre travail ?
- Quel est votre rôle dans la réalisation d'un travail de qualité ?
- Comment vous positionnez-vous entre les objectifs à réaliser et réaliser un travail de qualité ?
- Votre définition du travail de qualité correspond-elle à ce que votre hiérarchie vous demande ?

4/ la marge de manœuvre du manager de proximité

- Où voyez-vous vos marges de manœuvre, votre autonomie dans votre propre gestion ? Cela vous convient-il ?
- Réalisez-vous des arbitrages dans l'allocation des moyens et des ressources ? Comment se passe la négociation ? Avez-vous les ressources suffisantes pour mener à bien vos missions ?
- Quelle part représente la gestion, l'allocation, la coordination des ressources (humaines et matérielles) dans votre temps de travail ?
- Comment qualifieriez-vous votre rapport à la règle ? Votre manière de l'appliquer ou de la faire appliquer ? Est-elle cohérente avec le travail à réaliser ?
- Quelle part représente la discussion sur les règles et les consignes dans votre temps de travail ?

5/ la charge de travail du manager de proximité

- Quel est votre sentiment concernant votre charge de travail ?
- A partir d'une semaine type, pourriez-vous m'indiquer ce qui est agendé / planifié ?
- Qu'est-ce que vous faites mais qui n'est pas dans l'agenda ?
- Combien d'heures travaillez-vous par semaine ?
- Vous serait-il possible de ne travailler que 35 heures ?
- Vous arrive-t-il de ramener du travail à la maison ?
- Par-delà vos missions définies dans votre lettre de mission, avez-vous des demandes ou des injonctions qui s'y ajoutent ? Si oui, de quelle manière vous sont-elles communiquées et de quel(s) service(s) émanent-elles ?
- Diriez-vous que les différents outils de gestion que vous utilisez (planning, messagerie...) facilitent ou complexifient la coordination entre les services ? entre les métiers ? au sein de l'équipe ?
- Quelle part représente l'utilisation des outils de gestion dans votre temps de travail ?

6/ la reconnaissance et l'évaluation du manager de proximité

- Sur quoi êtes-vous évalué (contradiction, priorités) et sur quoi évaluez-vous les membres de votre équipe ?
- Les objectifs qui vous sont fixés tiennent-ils compte des contraintes de votre service ? Sont-ils contradictoires ? Sont-ils parfois inapplicables ? Quelles sont les possibilités de négociation ?
- Quels sont les indicateurs de performance que vous suivez régulièrement ? Les exigences de performance qui sont adressées à votre service sont-elles tenables ?
- Quelle est la place faite aux indicateurs dans la gestion quotidienne de votre service / équipe ?
- Le rôle de manager de proximité est-il valorisé au sein d'ERDF ?
- De quelle manière votre investissement et votre contribution est-elle reconnue au sein d'ERDF (sur le plan formel et informel) ?
- Quelles modifications/améliorations souhaiteriez-vous apporter à votre activité ?

7/ le collectif de travail et le manager de proximité

- Comment assurez-vous l'organisation et l'animation de vos équipes ? Nombre de réunions ? Thèmes abordés ?
- Quelle part représente la gestion des relations (internes et externes) dans votre temps de travail ?
- De quelle manière se déroule vos moments d'échange et de discussion sur le travail (collectifs et individuels) avec les managers ? les équipes ?
- Comment maintenez-vous une ambiance et un collectif de travail serein ?
- Comment organisez-vous les moyens humains, techniques et organisationnels à votre disposition ? Correspondent-ils à vos besoins ?
- Comment procédez-vous pour obtenir des retours sur les résultats du travail de votre équipe ? De quelle manière ?
- Avez-vous un exemple concret de problème récemment rencontré (en matière d'animation ou de pilotage) ? Comment vous en êtes-vous sorti ?
- Quelles difficultés vos équipes peuvent-elles rencontrer ? De quelle manière sont-elles résolues ?
- Diriez-vous que vos équipes réunissent de bonnes conditions pour fournir un travail de qualité ? Ont-elles les ressources et compétences suffisantes ? Les rôles de chacun sont-ils clairement définis ? Ont-elles suffisamment de temps ?

Temps 4 : Synthèse, conclusion et remerciements

1/ Synthèse et approfondissement

- Avant de conclure notre entretien, j'aimerais savoir si vous avez envie d'aborder certains points qui n'auraient pas été traités ?

2/ Conclusion de l'entretien

« *Que pensez-vous de ce questionnaire (remarques, suggestions, critiques...) ? Voyez-vous une personne que je pourrais contacter pour compléter mon enquête ? Sur l'exemple X que vous avez cité, y a-t-il une personne que je pourrais solliciter pour avoir d'autres éléments ? Je vous remercie pour le temps que vous m'avez consacré. »*

Catégories de codage des données ERDF

Méta-catégories	Catégories principales	Catégories et sous-catégories
Rôle et fonction	Echelle temporelle et strate managériale	<i>Managers de court et de long terme</i> <i>Anticipation et perspective</i>
	Management supérieur	<i>Atteinte des niveaux de performance</i> <i>Définition de la trajectoire stratégique</i>
	Management intermédiaire	<i>Pilotage de l'activité</i> <i>Mise en œuvre de la stratégie</i> <i>Gestion des ressources humaines</i> <i>Assurer l'équilibre entre sur et sous information</i>
	Management de proximité	<i>La liste des activités à réaliser</i> <i>Entre clarté et flou de la fonction</i> <i>Maillon indispensable de la chaîne</i> <i>Dernier rempart et premier visage du management</i> <i>Être la figure d'autorité et affronter les tempêtes</i> <i>Être au service des agents</i> <i>Faire tourner la boutique et contrôler l'activité</i> <i>Interpeller et résister au management supérieur</i> <i>Assumer la position entre marteau et enclume</i> <i>Gérer la dimension « sociale » des équipes</i> <i>Organiser le travail d'organisation</i>
	Compétences du manager de proximité	<i>Patience et résistance</i> <i>Leadership et courage</i> <i>Pédagogie et traduction</i> <i>Relationnel et empathie</i> <i>Ecoute et fédération</i> <i>Persuasion et projection</i> <i>Exemplarité et légitimité</i>
	Pourquoi devient-on manager ?	<i>Saisir une opportunité</i> <i>Hasard et proposition</i> <i>Perspective d'évolution</i> <i>Un choix de caractère</i>
	L'attrait pour la fonction managériale	<i>Relever un véritable challenge</i> <i>Emmener et diriger le collectif</i> <i>L'aspect humain de la fonction</i> <i>La diversité et l'absence d'ennui</i>
	(re)connaissance et valorisation du travail du manager de proximité	<i>Manque de reconnaissance financière et iniquité</i> <i>Un manque de formation pour assumer le poste</i> <i>Statut et reconnaissance symbolique</i> <i>Rituel de passage et blessure de guerre</i> <i>Manque de (re)connaissance du travail réalisé</i> <i>Un métier peu attractif</i>
Organisation et travail	L'empêchement du management	<i>La lourdeur de l'administratif et du reporting</i> <i>L'alimentation des machines de gestion</i> <i>Le remplacement de la discussion par les e-mails</i> <i>La submersion du planning par les réunions</i>
	La gestion et la programmation de l'activité	<i>La contrainte de fonctionner en effectif tendu</i> <i>La difficulté à pallier les absences</i> <i>La standardisation des activités opérationnelles</i> <i>Les cellules de programmation de l'activité : aléas, territoire, et rapports</i>

		<i>humains</i>
	La fragmentation de l'activité du manager	<i>Gérer l'urgence et résoudre les problèmes Prioriser les activités et assumer les renoncements Volatilité et impalpabilité et l'activité Régler les détails et mettre de l'huile dans les rouages La régulation (invisible) de l'activité L'animation du travail et de son collectif</i>
	Le temps et la charge de travail du manager	<i>La variabilité de la charge de travail Disponibilité - investissement et épuisement - découragement Normalisation de l'empiètement sur la vie privée L'impossible application des accords temps de travail</i>
	Connaissances techniques du manager	<i>Un degré de connaissance nécessaire différent selon le niveau managérial Une connaissance technique indispensable Connaissance technique minimale et légitimité « gestionnaire » Abandon et renaissance du rôle d'expert métier L'ambition affichée d'être proche du terrain Un enjeu de légitimité pour les agents</i>
	Les procédures et les règles	<i>Un prescrit davantage respecté L'écart entre le prescrit national et la réalité locale L'accumulation des procédures La politique d'accidentologie : indicateurs et objectifs de sécurité Le report du risque sur le dernier maillon et la règle « parapluie » La nécessité de « tordre » la règle ou de travailler « sur le fil »</i>
	Evaluation et objectivation du travail	<i>Fiche de poste et lettre de mission La cohérence de ses objectifs individuels L'obsession du chiffre et le déni de la réalité L'adaptation des chiffres L'écart entre clarté et réalisme des objectifs L'incompréhension de lecture entre les strates Des objectifs supplémentaires ou parallèles en cours d'année Le tiraillement entre le quantitatif et le qualitatif La compétition entre les agences Les composantes du travail bien fait du manager</i>
	Autonomie et marge de manœuvre du manager de proximité	<i>Les leviers du manager sur le travail opérationnel La demande d'arbitrage à la hiérarchie Cohérence et subsidiarité Cadrage et rapport à la règle Exigence et ressource Responsabilité sans pouvoir</i>
Interactions et relations	Les relations au sein et entre les différentes strates managériales	<i>Disponibilité et proximité avec ses collaborateurs directs Une hiérarchie éloignée de ses managers Un désaveu récurrent du management Une demande de loyauté indéfectible Une relation de confiance limitée Respect des strates ou court-circuitage L'impact majeur du binôme chef-adjoint dans le pilotage de la base Une relation cloisonnée entre pairs L'indispensable soutien de ses pairs managers et l'équilibre des compétences</i>
	La relation entre le manager de proximité et ses équipes	<i>La pression par le bas et l'exigence des agents L'exercice de l'autorité et l'impunité des agents</i>

		<i>La gestion des grèves et des relations sociales</i> <i>Le pouvoir opérationnel face au management</i> <i>La durée du mandat et la stabilité du management</i> <i>L'évaluation du travail des agents</i> <i>Qualité du travail et performance</i> <i>Le maintien des compétences des agents</i> <i>Le renouvellement générationnel</i> <i>La gestion des conditions de travail</i>
	La coordination avec les services et les parties prenantes	<i>Une position de centre nerveux et de récepteur de l'information</i> <i>L'importance de créer son propre réseau</i> <i>Une organisation « silotée » entre les différents services</i> <i>La transmission de l'information dans le circuit client</i> <i>Le fonctionnement in situ avec les autres services</i> <i>Les autres services et la centralisation des activités</i> <i>L'interface avec le BEX (travail réglé / travail géré)</i> <i>Les autres services et la préparation des chantiers</i> <i>Les autres services et la pression ou le désaccord sur les délais</i> <i>La relation avec les fonctions supports (notamment RH)</i>
Entreprise, histoire et changement	Histoire, fonctionnement et évolution	<i>Le fonctionnement sous un modèle régulé</i> <i>Fonctionnement, mode d'évaluation et fin des groupements de centre</i> <i>L'évolution de l'organisation suite au PMV</i> <i>L'émergence des directions inter-régionales et leur impact</i> <i>L'attachement à la notion de service public</i> <i>La réflexion nationale sur la construction du projet d'entreprise</i> <i>La relation entre les directions nationales et locales</i> <i>Les différentes échelles de temps entre national et local</i>
	Les parties prenantes de l'entreprise	<i>ERDF et EDF ; ERDF et la CRE ; ERDF et le TURPE ; ERDF et l'Etat ;</i> <i>ERDF et la FNCCR ; ERDF et les métropoles ; ERDF et les communes ;</i> <i>ERDF et les organisations syndicales ; ERDF et GrDF ; ERDF et RTE ;</i> <i>ERDF et les (autres) fournisseurs</i>
	Les projets de transformation des métiers de l'entreprise	<i>Les projets d'organisation future des directions régionales</i> <i>Se reposer sur des chantiers concrets pour initier le projet</i> <i>Problématique RH : gestion des effectifs des techniciens clientèle et équité salariale</i> <i>Les différents types d'emplois managériaux entre réseau et clientèle</i> <i>La gestion du changement par les managers de proximité</i> <i>La réticence et la frilosité du management dans le projet</i> <i>Les managers n'ont pas besoin d'expliquer mais de s'expliquer</i> <i>L'inquiétude du management vis-à-vis des outils et de la programmation</i> <i>La non mise en œuvre d'une réelle polyvalence</i> <i>L'absence de transfert des managers clientèle vers le réseau</i> <i>Les différences d'approche dans l'application du prescrit entre réseau et clientèle</i> <i>Les divergences de pratique managériale entre les métiers</i> <i>Les différences entre les métiers des techniciens réseau et clientèle</i> <i>La perception dégradée de l'activité technique clientèle</i> <i>Les difficultés du travail pour l'opérationnel</i> <i>Les éléments motivants dans le travail de l'opérationnel</i>

Les accords relatifs à la Qualité de Vie au Travail

Les accords collectifs sont supposés permettre, dans un cadre de cohérence globale, de structurer les démarches locales et de favoriser les apprentissages mutuels entre acteurs. Suffisamment souples pour autoriser des innovations encadrées, ces différents accords fournissent des prescriptions et des repères permettant d'assister les acteurs de terrain. Ils témoignent aussi de la nécessité de toujours compléter les règles posées au niveau central par des adaptations et des ajustements locaux.

17 mars 1975 : Signature de l'Accord National Interprofessionnel sur « *l'amélioration des conditions de travail* ».

4 août 1982 : les lois AUROUX, dans le rapport qui avait précédé ses lois, Jean Auroux tenait ces propos : « *l'entreprise ne peut plus être le lieu du bruit des machines et du silence des hommes* ». C'est la première de ces lois, relatives aux libertés des travailleurs dans l'entreprise, qui organise le droit à l'expression directe des salariés sur le contenu et l'organisation de leur travail.

1^{er} mars 2004 : Signature de l'Accord National Interprofessionnel sur « *la mixité et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes* ».

31 janvier 2007 : la loi LARCHER, dite de modernisation du dialogue social, prévoit que tout projet gouvernemental impliquant des réformes dans les domaines des relations du travail, de l'emploi ou de la formation professionnelle, doit d'abord comporter une phase de concertation avec les partenaires sociaux.

2 juillet 2008 : Signature de l'Accord National Interprofessionnel sur « *le stress au travail* » qui transpose et élargit l'accord cadre européen sur le stress signé en octobre 2004. Il propose des pistes d'actions et ouvre des perspectives pour la négociation et la prévention en entreprise. L'accord rappelle que dès qu'un problème de stress au travail est identifié, une action doit être entreprise pour le prévenir, l'éliminer ou à défaut le réduire. La responsabilité en incombe à l'employeur.

2009 : Mission de réflexion de l'Assemblée Nationale sur « *La Souffrance au Travail* ».

20 juillet 2009 : Signature de l'accord ERDF sur « Le Temps de Travail des Cadres » instituant le forfait jour. L'accord a permis de rationaliser et d'optimiser le temps de travail avec un équilibre économique et social tenant compte des spécificités industrielles et des métiers d'ERDF, notamment la continuité du service public de l'électricité. Les signataires se sont engagés à privilégier la conciliation des temps de vie personnelle et professionnelle, mais aussi à mieux maîtriser le temps de travail des cadres, afin de préserver leur santé physique et mentale ainsi que leur motivation.

Octobre 2009 : 1er plan d'urgence pour la prévention du stress au travail lancé par Xavier DARCOS, ministre du travail, qui demande aux entreprises de plus de 1 000 salariés de signer des accords sur la prévention du stress au travail. Les entreprises mandatent des cabinets spécialisés dans les risques psychosociaux. En novembre 2010, la profession s'organise : la Fédération des Intervenants en Risques Psychosociaux (FIRPS) est créée, chargée de garantir son éthique et sa déontologie.

2010 : La Commission des Affaires Sociales du Sénat publie un rapport sur « Le Mal-Être au Travail » afin d'améliorer la prise en charge des RPS.

26 mars 2010 : Signature de l'Accord National Interprofessionnel sur « la prévention du harcèlement et la violence au travail » qui transpose l'accord européen signé le 15 décembre 2006, dont les objectifs sont :

- d'améliorer la sensibilisation, la compréhension et la prise de conscience des employeurs, des salariés et de leurs représentants à l'égard du harcèlement et de la violence au travail afin de mieux prévenir ces phénomènes, les réduire et si possible les éliminer ;
- d'apporter aux employeurs, aux salariés et à leurs représentants, à tous les niveaux, un cadre concret pour l'identification, la prévention et la gestion des problèmes de harcèlement et de violence au travail.

Cet accord stipule qu'aucun salarié ne doit subir des agissements répétés de harcèlement qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. De même, aucun salarié ne doit subir des agressions ou des violences dans des circonstances liées au travail, qu'il s'agisse de violence interne ou externe.

23 juillet 2010 : Signature de l'Accord ERDF sur « Le processus de concertation et les mesures d'accompagnement des réorganisations ». Les signataires se sont engagés à mettre en œuvre des processus de concertation adaptés à l'échelle des projets de changement ou d'évolution d'organisation envisagés (national, régional ou local). Les objectifs de ces processus, pour l'entreprise et son personnel, sont de :

- faciliter les adaptations nécessaires aux réorganisations ;

- promouvoir un dialogue social de qualité ;
- pourvoir dans les meilleures conditions de délai et de qualité les emplois générés par les réorganisations ou d'autres emplois disponibles ;
- améliorer la performance de l'entreprise ;
- permettre à chaque salarié de trouver un emploi en adéquation avec ses aspirations professionnelles et les besoins de l'entreprise ;
- accompagner les salariés dans leurs efforts de mobilité fonctionnelle et/ou géographique ;
- mettre à disposition du management de proximité un ensemble d'outils de référence pour préparer et accompagner dans le domaine RH les changements d'organisation ;
- prendre en compte l'impact sur les conditions de travail, notamment au sein des collectifs de travail.

10 novembre 2010 : Signature de l'Accord de branche « Prévenir les Risques Psychosociaux et Améliorer la Qualité de Vie au Travail des Salariés ».

10 novembre 2010 : Signature de l'Accord de branche « Dialogue Social concernant la Santé au Travail ». Les trois entreprises EDF SA, ERDF et RTE partagent la même ambition de créer un cadre de travail favorable à la sécurité et à la santé physique et mentale de leurs salariés. Pour cela, elles font le choix de la négociation collective, en portant les mêmes valeurs de transparence et d'écoute des organisations syndicales, pour prévenir les risques psychosociaux et animer des dispositifs de dialogue et d'accompagnement multidisciplinaires. Elles s'engagent à promouvoir le partage et la capitalisation de bonnes pratiques afin d'encourager les initiatives au sein de leurs unités et d'améliorer la qualité de vie au travail de leurs salariés.

2011 : La Commission des Affaires Sociales de l'Assemblée Nationale dresse un état des lieux des « *Risques Psychosociaux au Travail* ».

12 décembre 2011 : Signature de l'Accord ERDF sur « Le Temps de Travail ». Les mesures proposées ont pour objectif de retrouver de la disponibilité avec les équipes, de faciliter le renouvellement et le transfert des compétences au sein des équipes, et d'assurer la continuité des missions de service public pour les équipes d'astreinte. Elles visent à mieux maîtriser le temps de travail afin de préserver et améliorer la santé physique et mentale des salariés ainsi que leur motivation. Les signataires se sont engagés à renforcer la qualité du dialogue social et à agir auprès des acteurs locaux pour permettre le bon déroulement de l'élaboration partagée des diagnostics locaux ATT, des concertations et des négociations locales.

30 novembre 2012 : Signature de l'Accord ERDF sur « L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ». Cet accord a pour objectif de lutter contre les stéréotypes, de maintenir l'égalité salariale à situation comparable, d'augmenter la féminisation des recrutements, notamment dans les métiers techniques, et de promouvoir l'égalité de traitement en matière de parcours professionnels. Les signataires ont convenu de privilégier les champs suivants : l'évolution des mentalités ; la mixité des emplois et des recrutements ; les parcours professionnels ; l'égalité salariale ; et l'articulation entre la vie professionnelle et la vie privée.

19 juin 2013 : Signature de l'Accord National Interprofessionnel sur « *L'Amélioration de la Qualité de Vie au Travail et l'Egalité Professionnelle* ». Cet accord s'inscrit dans le prolongement des dispositions des accords nationaux interprofessionnels sur la mixité et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes du 1er mars 2004, sur le stress au travail du 2 juillet 2008 et sur la prévention du harcèlement et de la violence au travail du 26 mars 2010. « *L'objet de cet accord est :*

- *de favoriser l'égalité d'accès à la qualité de vie au travail et à l'égalité professionnelle pour tous les salariés ;*
- *d'augmenter la prise de conscience et la compréhension des enjeux de la qualité de vie au travail en terme d'amélioration de la qualité de l'emploi, du bien-être au travail et de compétitivité de l'entreprise, par les employeurs, les travailleurs et leurs représentants ;*
- *de faire de la qualité de vie au travail l'objet d'un dialogue social organisé et structurant ;*
- *de fournir aux employeurs et aux salariés et à leurs représentants un cadre qui permette d'identifier les aspects du travail sur lesquels agir pour améliorer la qualité de vie au travail des salariés au quotidien et l'égalité professionnelle ;*
- *de permettre, par une approche systémique, d'améliorer la qualité de vie au travail et les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et donc la performance économique de l'entreprise.*

Cette approche n'a pas pour objet de se substituer au respect des droits fondamentaux existants pour les salariés dans chacun des domaines concernés ».

Définition des objectifs d'ERDF

« Au début des années 80, l'analyse des performances du système électrique a montré que le réseau HTA engendrait à lui seul 70 % de la défaillance totale sur le réseau de distribution, les ouvrages aériens étant majoritairement responsables de la situation. Des orientations ont été fixées visant à : construire des lignes aériennes plus robustes, réduire la longueur des départs HTA et les boucler systématiquement, développer le souterrain en rural et les appareils de manœuvre télécommandables en réseau, intégrer dans la conception des projets des réponses aux préoccupations et aux contraintes environnementales (intégration visuelle, préservation de la faune et de la flore).

De 1987 à 1995, EDF a renforcé sa politique de qualité avec la mise en œuvre d'engagements et d'objectifs repris dans les cahiers des charges des concessions. Ceux-ci varient d'une concession à l'autre, mais l'on peut citer une clause type, inscrite dans l'annexe de ces cahiers des charges : « annuellement, aucun usager ne doit subir plus de : 6 coupures longues [supérieures à 3 minutes, dues à des incidents sur le réseau HTA] ; 30 coupures brèves [comprises entre 1 seconde et 3 minutes] ; 70 coupures très brèves (ré-enclenchements rapides) [inférieures à 1 seconde] ; 11 % de chute de tension pour la BT et 7 % pour la HTA ; 3 heures de coupures cumulées ; 1 heure de coupures pour travaux (HTA et BT) »

A partir de 1995 - Le critère B mesurant la durée annuelle moyenne de coupure d'un client BT est passé de 3h40 à 1h17 entre 1988 et 1995. Après cette amélioration globale, la recherche de la satisfaction ciblée de la clientèle a remplacé l'objectif de progression uniforme sur tous les territoires. Le critère B s'est amélioré pour tomber à 57 minutes en 2002. Dans la même période, la méthode d'aide à la prise de décision d'investissement – l'approche « technico-économique » des développements réseau – a été revue dans son paramétrage pour mettre en ligne plans d'action locaux et objectifs techniques nationaux. La politique qualité « après 95 » s'est articulée autour de trois points : la réponse aux attentes de chaque catégorie de clients ; la lutte contre les incidents climatiques et technologiques ; la tenue de la tension et la qualité de l'onde.

En 2003, si les orientations prises 15 ans plus tôt restaient globalement valables, les effets de la tempête de 1999 ont conduit à : élaborer un programme de reconstruction sur 15 ans pour les zones sensibles aux aléas climatiques ; établir des schémas directeurs en fonction des attentes de la clientèle pour le reste des territoires. La directive électricité du 26 juin 2003 confirme les orientations de la directive de 1996. Elle ajoute des contraintes dans la planification des réseaux, comme l'obligation d'envisager des mesures d'efficacité énergétique ou d'étudier une production distribuée pour éviter la modernisation ou le remplacement de capacités de réseaux. [56]

En 2005, l'évolution du contexte réglementaire doit conduire à une adaptation de la politique technique d'ERDF et des pratiques décentralisées. [57] Article 60 de la loi n° 2005-781 du 13 juillet 2005 : « Un décret de la Commission de régulation de l'énergie et du Conseil supérieur de l'énergie, fixe les niveaux de qualité et les prescriptions techniques en matière de qualité qui doivent être respectés par le gestionnaire du réseau public de transport et les gestionnaires des réseaux publics de distribution. (...) le cahier des charges de concession du réseau public de transport, les cahiers des charges des concessions de distribution mentionnées à l'article L. 2224-31 du code général des collectivités territoriales et les règlements de service des régies fixent les niveaux de qualité requis. (...) Lorsque le niveau de qualité n'est pas atteint en matière d'interruptions d'alimentation imputables aux réseaux publics de distribution, l'autorité organisatrice peut obliger le gestionnaire du réseau public de distribution concerné à remettre entre les mains d'un comptable public une somme qui sera restituée après constat du rétablissement du niveau de qualité. »

Le décret d'application n° 2007-1826 du 24 décembre 2007 relatif aux niveaux de qualité et aux prescriptions techniques en matière de qualité des réseaux publics de distribution et de transport d'électricité, dit « décret qualité » :

- s'agissant de la tenue de tension, un utilisateur est dit « mal alimenté » lorsque la tension

qu'il reçoit s'éloigne de ± 10 % par rapport à sa valeur de référence sur une base de 10 minutes. Le nombre d'utilisateurs mal alimentés ne doit pas représenter plus de 3 % des usagers ;

- *s'agissant de la continuité d'alimentation, pour ne pas être considéré comme « mal alimenté », un usager ne doit pas subir, dans une même année, hors événements exceptionnels, un nombre de coupures longues ou de coupures brèves ou une durée cumulée de coupures longues qui excèdent un seuil fixé par l'arrêté d'application. La part maximale des usagers mal alimentés est fixée à 5 %.*

Le décret n°2001-365 relatif aux tarifs d'utilisation des réseaux de transport et de distribution d'électricité. Le dispositif dit « 2 % - 6 h » prévoit un abattement consenti aux utilisateurs du réseau public en cas d'interruption de la fourniture d'électricité supérieure à 6 heures.

A travers le TURPE, le système de bonus/malus s'applique également aux performances d'ERDF en matière de qualité de l'électricité : la CRE a fixé à ERDF des objectifs en matière de continuité d'alimentation et de qualité de service à l'utilisateur. Si le gestionnaire de réseaux ne parvenait pas à les atteindre, sa rémunération serait diminuée. »

(rapport d'information sur la sécurité et le financement des réseaux de distribution d'électricité, Assemblée Nationale, 5 avril 2011, p. 51)

Les critères de l'intéressement chez ERDF en 2016

- **Economique** : correspond à la maîtrise des budgets nationaux d'investissement net (CAPEX) et d'exploitation net (OPEX) => objectif 2016 : 7906 millions d'euros maximum (objectif de 7337 M€ en 2015) ;
- **Métier** : il s'agit du critère B HIX hors RTE correspondant au temps de coupure des clients basse tension hors événements exceptionnels et hors incidents RTE => objectif 2016 : ne pas excéder 66 minutes (objectif de 62 minutes en 2015) ;
- **Satisfaction clients sur le raccordement** : ce critère reflète la qualité perçue, au niveau national, par l'ensemble des clients particuliers, professionnels et entreprises sur le raccordement => objectif 2016 : 79 % pour le 1^{er} semestre et 72 % pour le 2^{ème} semestre (objectif de 84,5% en 2015) ;
- **Prévention-sécurité** : le TERT est égal au taux d'émetteurs de remontées terrain (situation dangereuse et presque accident) enregistrées par le management de proximité ou le préventeur divisé par le nombre total de salariés, mesuré au périmètre Enedis et GrDF => objectif 2016 : TERT supérieur ou égal à 47 % (objectif de 35% en 2015) ;
- **Innovation** : l'objectif est d'atteindre 17 600 profils renseignés dans la Ruche. Le nombre d'innovations renseignées dans « Aladin » (logiciel de proposition d'innovation par les agents d'ERDF) de janvier à mai 2016 a également été enregistré. Leur nombre servira au calcul de l'indicateur (l'objectif de 2015 était la remontée de 10000 fiches innovation dans le logiciel Aladdin).

Exemple de lettre de mission « Animateur » (2016)

Mission générale

En tant qu'Animateur (ou TCS), votre action sera guidée par les enjeux de la transformation des organisations au sein de l'Unité Clients Fournisseurs et de la Direction Réseau Electricité en ... : Prévention sécurité ; Performance métiers ; Performance économique ; Satisfaction clientèle ; Innovation ; Développement des compétences de vos collaborateurs pour les managers. Votre mission globale consiste à animer les équipes présentes sur le site en appui de l'Animateur Senior ; En tant qu'expert du geste professionnel, vous réaliserez les activités techniques les plus complexes. En lien avec l'Animateur Senior du site, vous participez également au collectif managérial du Pôle et de l'Agence. Vous pourrez être amené à participer à un cycle d'astreinte. L'atteinte des objectifs de votre contrat individuel contribuera à la réussite des contrats de la DR Electricité, et de l'UCF.

En tant qu'Animateur (ou TCS), vous représentez un maillon indispensable à l'efficacité de notre future organisation. Déchargé progressivement des activités de programmation du travail, vous pourrez consacrer un temps plus important à la montée en compétence de vos collaborateurs, au transfert du savoir-faire. Vous êtes un acteur essentiel de la rupture recherchée dans le domaine de la prévention. L'expertise métier est la clé de voute de votre nouvelle mission. Ce rôle « d'organisateur de la montée en compétence du salarié » est indissociable de l'autorité hiérarchique dont vous êtes investie.

Vous allez jouer un rôle décisif dans l'accompagnement des futures transformations, la montée en puissance de vos équipes, la convergence entre UCF et la DR Electricité. Tout ceci va naturellement nécessiter un engagement et un professionnalisme particulier de votre part, comme pour les autres membres des équipes managériales, qu'elles soient en UCF ou en DR.

Mission(s) Particulière(s)

Selon vos capacités et votre engagement, certaines missions particulières pourront vous être confiées, comme par exemple : Assermentation garde particulier ; Formateur relais, chargé de déploiement ; Correspondant de site ; Correspondant TST/BT ; Tuteur pour alternant ; Tuteur opérationnel pour jeune embauché ; Moniteur de secourisme ; Collecteur ou valideur GTA ; ... Cette liste n'est pas exhaustive ; Ces missions complémentaires pourront faire l'objet de délégations de pouvoir et/ou de signature, ou de lettre de mission complémentaire, à annexer au présent document. Les compétences mises en œuvre pour exercer ces missions complémentaires seront prises en compte dans l'appréciation de votre professionnalisme.

Votre rôle

- *Rechercher l'exemplarité en mettant vous-même en œuvre les valeurs du Groupe dans vos actions et votre comportement,*
- *Rassembler les énergies de vos collaborateurs en leur donnant envie de mettre en œuvre les valeurs de l'Entreprise,*
- *Participer au portage des enjeux de la DR et les traduire concrètement pour votre équipe,*
- *Progresser avec votre équipe en développant l'ouverture sur les autres équipes de la DR et sur l'externe,*
- *Contribuer au développement de l'esprit d'équipe et optimiser les capacités de travail et d'innovation de vos collaborateurs,*
- *Permettre l'action des membres de l'équipe, en garantissant les conditions de sa mise en œuvre et de son suivi*
- *Faire progresser les techniciens et créer les conditions d'expression de leurs potentiels*
- *Optimiser la productivité de votre équipe, en prenant en compte les attentes du Client, des Collectivités Locales et de l'Entreprise,*
- *Décider dans le quotidien en développant un esprit entrepreneurial et en dépassant les logiques de territoire pour utiliser toutes les synergies du Pôle et de la DR.*

Les attendus managériaux selon les niveaux d'encadrement (2015)

Plage G	Plage F	Plage D	Plages C,B
Attendus managériaux			
Management de la prévention – sécurité => Créer les conditions de la santé sécurité dans son équipe de travail			
			Prévention
J'applique et je fais appliquer les règles de sécurité (port des EPI, respect des procédures et règles d'or, ...); J'anime les réunions prévention sécurité;	Je pilote les contrôles périodiques (outillage, véhicules ...); Je mène des VHS et des accompagnements; Je propose le niveau d'habilitation;	Je participe aux analyses d'accident, presque accidents et SD; J'évalue mes agents en vue de leur habilitation;	Je contribue à la gestion d'un événement accidentel; J'accompagne la victime et je propose un aménagement de poste;
			Je pilote le plan d'action prévention; Je pose un acte managérial sur les écarts;
			Je mène un diagnostic prévention santé sécurité objectif; Je réalise le DU et je définis la PAP;
Management de la Performance => Obtenir des résultats au meilleur coût			
			Organisation et pilotage de la performance
Je m'approprie les objectifs de l'Unité Je réalise les briefs debriefs; Je contrôle les activités; Je collecte les résultats, les aléas et les faits marquants de la veille et j'alerte si besoin;	Je propose des solutions pour résoudre les aléas; Je mets en œuvre les actions d'amélioration; Je mets à jour le tableau de management visuel;	J'assure la disponibilité et le bon utilisation des ressources; Je m'assure que les activités sont réalisées et je justifie les écarts;	J'analyse les résultats et dysfonctionnements; Je mesure l'efficacité au regard des attentes clients;
			Je garantis la mise en œuvre des 4 standards managériaux; Je mets en œuvre les leviers d'organisation; Je mets en place les indicateurs adéquats;
			Je traduits les enjeux et priorités en actions; J'arbitre la mise à disposition des ressources; Je challenge mon organisation et fais du benchmark; Je propose les évolutions d'organisation;
Les Hommes et les Femmes => Evaluer pour mieux reconnaître			
			RH - EAP - Reconnaissance des agents
Je collecte les faits et comportements (présences, bonnes pratiques, disponibilités, difficultés passagères, incidents, ...); J'alerte si besoin;	J'identifie les compétences individuelles et je suis associé aux propositions de reconnaissance;	Je fais appliquer les règles RH (frais, indemnités de repas, temps de travail, temps de repos, ...);	Je réalise les EAP; Je propose les reconnaissances à mon N+1 pour mon équipe; Je valide les compétences;
			Je réalise les entretiens de recadrage et je notifie les écarts; Je contrôle la mise en œuvre des règles RH; J'alerte;
			Je détecte les potentiels pour préparer l'avenir; J'accompagne les parcours et évolutions individuels;
Plage G	Plage F	Plage D	Plages C,B
Management de la communication => S'approprier les messages pour donner du sens			
			Animation de l'équipe
J'écoute et je capte les signaux faibles; Je mène la veille sociale et j'alerte; J'anime des réunions de proximité;	Je contribue à la cohésion de l'équipe d'encadrement; Je participe aux réunions d'encadrement et je porte les actions décidées;	J'explique et je porte les messages managériaux et les objectifs de l'agence; Je déploie les actions de communication;	Je gère les conflits interpersonnels; Je démultiplie les politiques de la DR; Je régule le groupe;
			Je prépare le déploiement des actions de changement; Je pilote les actions de changement;
			J'anime des réunions d'encadrement d'Agence; Je porte les évolutions technologiques et d'organisation; J'anticipe les évolutions; J'incarne les valeurs managériales de l'Unité;
Technicité => Maîtriser les fondamentaux du métier pour être en appui sur le geste technique			
			Formation – Transmission du savoir
Je maîtrise l'aspect technique de mon métier; Je veille à la bonne utilisation du matériel et des véhicules;	Je porte les nouvelles procédures métier et je mets en main les nouveaux matériels; J'accompagne et j'assiste techniquement les équipes sur les chantiers;	Je développe et maintiens les compétences en m'appuyant sur les accompagnements Métier individuels ou collectifs (PST);	Je résous les problèmes métiers; Je participe aux groupes de travail métier; J'organise la Professionnalisation en Situation de Travail; Je valide les compétences;
			Je détecte les besoins de formation et contribue à l'élaboration du plan de formation;
			Je pilote le plan de formation; J'anticipe les besoins Emplois-Compétences avec une vision à 3 ans en m'appuyant sur ma GRH au quotidien (Démarche GPEC);
Qualité Environnement Innovation			
Je veille à l'application des procédures; Je contribue à déployer les démarches; Je participe au traitement des réclamations (clients, environnementales);	Je favorise les remontées terrain et l'émergence d'innovations; Je contribue au bon fonctionnement des interfaces; Je m'assure que les règles environnement soient respectées;	Je porte les processus et procédures liés aux activités de mon groupe; Je réalise des contrôles internes métier et des contrôles hiérarchiques;	Je contribue à l'animation de la boucle d'amélioration; Je traduis les politiques environnementales en actions concrètes;
			Je garantis le bon fonctionnement des interfaces; Je contribue à l'analyse et à la maîtrise des risques et à la mise en œuvre du PCI; Je contribue à l'élaboration et à la mise à jour des procédures;
			Je contribue à l'analyse de la performance du processus et à la mise en place d'actions; Je participe aux revues de processus; Je porte le sens des politiques QEI;

Caractéristiques des interventions clientèles et réseaux

Caractéristiques des interventions	Clientèle	Réseau	
		Exploitation	Dépannage
Nature des activités	Relève de consommation, fermeture et ouverture, recouvrement...	Construction de réseau neuf ou ou renouvellement de réseau ancien	Mise en sécurité des personnes et des biens
Gestion du temps	Une fonctionnalité cardinale est promue : l'optimisation spatiale (rationalité de la tournée dans l'espace) et temporelle (remplissage des espaces temps a priori disponibles), les efforts étant centrés sur le maintien d'un rythme ininterrompu d'activités simples et rapides	Les efforts sont centrés sur des actes techniques plus complexes et leurs différents contributeurs, la gestion du temps ne constitue qu'une variable d'ajustement au service de la continuité de distribution d'électricité, la variabilité des situations conduisant à une programmation manuelle	
Caractéristiques	La nature des activités, récurrentes et stéréotypées, permet de qualifier a priori les temps et de les programmer de manière automatisée, modélisable dans une gamme de temps de 10 à 45 minutes environ	Programmation complexe du fait de la technicité des interventions, chantier unique de petite ou grande ampleur, fouille ou aérien, avec entreprises tiers, nécessitant une préparation des travaux préalable pour définir la nature exacte de l'acte	Situation inattendue, appréhendable par les expériences passées
Prescripteur	Plusieurs prescripteurs peuvent remplir les tournées par la réservation de plages : le fournisseur d'énergie, le client, et les entités internes (acheminement, ARE, agence intervention, CPC relève, AGNRC)	Multitude d'interlocuteurs internes transmettant les interventions et prise en charge des appels clients et gestion des prestataires : fournisseurs d'énergie, RTE, prestataires et entités internes (de l'UCF : ATC et CPC ; de la DR : BEX, ACM, IP, ingénierie)	Centre d'Appel Dépannage (CAD)
Programmeur	CPC avec régulation de l'agence opérationnelle	GPIL avec régulation de l'agence opérationnelle	CAD à l'issue d'un appel d'urgence
Modalité de programmation	Construction d'une tournée complète journalière ; programmation à 5 jours et réactivité dans la journée en cas de difficulté	Un chantier pour une ½ à une journée ; programmation à 12 semaines dans le cadre d'une chaîne d'étapes et d'interlocuteurs relativement rigide	Construction d'une astreinte ; aucune programmation
Agent intervenant	1 agent habilité	1 binome d'agents ou plus aux compétences complémentaires	Selon situation
Délai d'intervention et mesure de la charge de travail	Mesure de la charge de travail du technicien en poids (1 poids = 3 minutes) en fonction des prescriptions des délais par catalogue	Souplesse (sauf engagement travaux et urgence), mesure de la charge de travail en heures par le biais de temps « gammés »	Contractuel : 95% des interventions doivent être engagées dans les 60 minutes entre l'appel et l'arrivée sur site
Logiciel	Sinoptic : pas d'accès aux outils d'interface entre les fournisseurs et l'acheminement ; Absence de logiciel faisant le lien avec l'exploitation pour attribuer des bons directement aux TIR	Tamaris : absence de logiciel faisant le lien avec la clientèle pour attribuer des bons directement aux TIC	Cadence
	Les logiciels lisent des poids ou des heures, mais pas les deux en même temps		
Support d'intervention	PDA et tablette numérique embarquée	Plans papiers et supports numériques en bureau	Téléphone et PDA
Lieu d'intervention	A tout point de livraison d'un client, en immeuble ou en maison individuelle. Les techniciens peuvent y rencontrer tous types de configurations, mais ils travaillent en intérieur pour l'essentiel	Tout point géographique d'existence réseau, composé pour l'essentiel de fouilles en souterrain, couplées avec des postes de distribution	A tout point de livraison d'un client ou d'un réseau
Temporalité de l'intervention	De manière périodique et sur demande ponctuelle du fournisseur	Soumis à la météo et aux intempéries qui changent considérablement les conditions de travail en fonction de ses fluctuations	Contractuel : 60 minutes entre l'appel et l'arrivée sur site
Prévisions	Prévisionnel établi sur la base des interventions réalisées et non sur les besoins réels des fournisseurs	Manque de visibilité sur les priorités ; Pas de recensement des interventions programmées et donc impossibilité d'établir un prévisionnel de charge	Impossible

Résultats détaillés des observations structurées

Temps de travail de l'animateur (en minutes)	Amplitude horaire de la journée	Amplitude horaire travaillée	Temps de pause	Nombre d'activités par jour	Nombre d'activités par heure	Changement d'activité toutes les...	Amplitude horaire travaillées dans la semaine
Virginie - Jour1	572	466	106	103.00	13.26	4.52	38.83
Virginie - Jour2	553	466	87	75.00	9.66	6.21	38.83
Jérôme - Jour1	613	538	75	108.00	12.04	4.98	44.83
Jérôme - Jour2	599	534	65	107.00	12.02	4.99	44.50
Céline - Jour1	613	545	68	96.00	10.57	5.68	45.42
Céline - Jour2	589	549	40	81.00	8.85	6.78	45.75
Moyenne des 6 jours Animateur Plat. Cli.	589.83	516.33	73.50	95.00	11.04	5.44	43.03
Nicolas - Jour1	625	513	112	119.00	13.92	4.31	42.75
Nicolas - Jour2	580	465	115	113.00	14.58	4.12	38.75
Sébastien - Jour1	603	504	99	122.00	14.52	4.13	42.00
Sébastien - Jour2	643	525	118	127.00	14.51	4.13	43.75
Julien - Jour1	618	521	97	120.00	13.82	4.34	43.42
Julien - Jour2	582	487	95	102.00	12.57	4.77	40.58
Christophe - Jour1	721	620	101	150.00	14.52	4.13	51.67
Christophe - Jour2	661	558	103	107.00	11.51	5.21	46.50
David - Jour1	618	538	80	117.00	13.05	4.60	44.83
David - Jour2	601	513	88	141.00	16.49	3.64	42.75
Frédéric - Jour1	615	510	105	119.00	14.00	4.29	42.50
Frédéric - Jour2	568	502	66	85.00	10.16	5.91	41.83
Moyenne des 12 jours Anim. Exploit. avec GPIL	619.58	521.33	98.25	118.50	13.64	4.40	43.44
Pierre - Jour1	598	504	94	102.00	12.14	4.94	42.00
Pierre - Jour2	606	480	126	79.00	9.88	6.08	40.00
Jean - Jour1	624	541	83	65.00	7.21	8.32	45.08
Jean - Jour2	605	448	157	79.00	10.58	5.67	37.33
Moyenne des 4 jours Anim. Exploit. sans GPIL	608.25	493.25	115	81.25	9.88	6.07	41.10
Cédric - Jour1	647	547	100	91.00	9.98	6.01	45.58
Cédric - Jour2	609	525	84	83.00	9.49	6.33	43.75
Guillaume - Jour1	609	492	117	76.00	9.27	6.47	41.00
Guillaume - Jour2	595	475	120	81.00	10.23	5.86	39.58
Moyenne des 4 jours Anim. Tech. Cli.	615.00	509.75	105.25	82.75	9.74	6.16	42.48
MOYENNE DES 26 JOURNEES	610.27	514.08	96.19	101.85	11.89	5.05	42.84
MOYENNE DES 4 METIERS	608.17	510.17	98.00	94.38	11.10	5.41	42.51

Temps de travail du chef de pôle (en minutes)	Amplitude horaire de la journée	Amplitude horaire travaillée	Temps de pause	Nombre d'activités par jour	Nombre d'activités par heure	Changement d'activité toutes les...	Amplitude horaire travaillées dans la semaine
Vincent - Jour1	639	521	118	67.00	7.72	7.78	43.42
Vincent - Jour2	662	554	108	105.00	11.37	5.28	46.17
Olivier - Jour1	762	624	138	87.00	8.37	7.17	52.00
Olivier - Jour2	763	622	141	100.00	9.65	6.22	51.83
Alexandre - Jour1	748	645	103	83.00	7.72	7.77	53.75
Alexandre - Jour2	691	625	66	89.00	8.54	7.02	52.08
Moyenne des 6 jours Chef de pôle Exploit.	710.83	598.5	112.33	88.50	8.87	6.76	49.88
Laurent - Jour1	679	615	64	50.00	4.88	12.30	51.25
Laurent - Jour2	654	582	72	49.00	5.05	11.88	48.50
Emilie - Jour1	581	503	78	57.00	6.80	8.82	41.92
Emilie - Jour2	704	627	77	86.00	8.23	7.29	52.25
Moyenne des 4 jours Chef de pôle Tech. Cli.	654.5	581.75	72.75	60.50	6.24	9.62	48.48
MOYENNE DES 10 JOURNEES	688.30	591.8	96.50	77.30	7.84	7.66	49.32
MOYENNE DES 2 METIERS	682.67	590.13	92.54	74.50	7.57	7.92	49.18

			Session e-mails				Session outils de gestion				Visite - Tour				Interaction dyadique face-à-face				Interaction téléphonique				Réunion imprévue				Réunion planifiée			
Distribution du temps de l'animateur	Amplitude horaire travaillée	Nombre d'activité par jour	Temps	%	Nombre	Durée	Temps	%	Nombre	Durée	Temps	%	Nombre	Durée	Temps	%	Nombre	Durée	Temps	%	Nombre	Durée	Temps	%	Nombre	Durée	Temps	%	Nombre	Durée
Virginie-Jour1	466.00	103.00	81.00	17.38%	16.00	5.06	200.00	42.92%	36.00	5.56	0.00	0.00%	0.00	0.00	98.00	21.03%	29.00	3.38	82.00	17.60%	21.00	3.90	0.00	0.00%	0.00	0.00	5.00	1.07%	1.00	5.00
Virginie-Jour2	466.00	75.00	74.00	15.88%	15.00	4.93	106.00	22.75%	18.00	5.89	0.00	0.00%	0.00	0.00	49.00	10.52%	26.00	1.88	46.00	9.87%	11.00	4.18	28.00	6.01%	3.00	9.33	163.00	34.98%	2.00	81.50
Jérôme-Jour1	538.00	108.00	32.00	5.95%	10.00	3.20	98.00	18.22%	20.00	4.90	8.00	1.49%	2.00	4.00	264.00	49.07%	61.00	4.33	24.00	4.46%	9.00	2.67	36.00	6.69%	5.00	7.20	76.00	14.13%	1.00	76.00
Jérôme-Jour2	534.00	107.00	65.00	12.17%	12.00	5.42	136.00	25.47%	24.00	5.67	8.00	1.50%	5.00	1.60	234.00	43.82%	49.00	4.78	47.00	8.80%	13.00	3.62	44.00	8.24%	4.00	11.00	0.00	0.00%	0.00	0.00
Céline-Jour1	545.00	96.00	55.00	10.09%	16.00	3.44	267.00	48.99%	31.00	8.61	14.00	2.57%	1.00	14.00	159.00	29.17%	33.00	4.82	44.00	8.07%	13.00	3.38	6.00	1.10%	2.00	3.00	0.00	0.00%	0.00	0.00
Céline-Jour2	549.00	81.00	27.00	4.92%	7.00	3.86	235.00	42.81%	29.00	8.10	17.00	3.10%	2.00	8.50	126.00	22.95%	29.00	4.34	96.00	17.49%	13.00	7.38	0.00	0.00%	0.00	0.00	48.00	8.74%	1.00	48.00
Moyenne des 6 jours (Anim. Plat. Cli.)	516.33	95.00	55.67	10.78%	12.67	4.32	173.67	33.63%	26.33	6.45	7.83	1.52%	1.67	4.68	155.00	30.02%	37.83	3.92	56.50	10.94%	13.33	4.19	19.00	3.68%	2.33	5.09	48.67	9.43%	0.83	35.08
Nicolas-Jour1	513.00	119.00	13.00	2.53%	4.00	3.25	143.00	27.88%	30.00	4.77	0.00	0.00%	0.00	0.00	258.00	50.29%	63.00	4.10	63.00	12.28%	18.00	3.50	36.00	7.02%	4.00	9.00	0.00	0.00%	0.00	0.00
Nicolas-Jour2	465.00	113.00	29.00	6.24%	6.00	4.83	155.00	33.33%	28.00	5.54	0.00	0.00%	0.00	0.00	166.00	35.70%	53.00	3.13	37.00	7.96%	12.00	3.08	78.00	16.77%	14.00	5.57	0.00	0.00%	0.00	0.00
Sébastien-Jour1	504.00	122.00	4.00	0.79%	2.00	2.00	175.00	34.72%	37.00	4.73	0.00	0.00%	0.00	0.00	241.00	47.82%	60.00	4.02	44.00	8.73%	15.00	2.93	40.00	7.94%	8.00	5.00	0.00	0.00%	0.00	0.00
Sébastien-Jour2	525.00	127.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	162.00	30.86%	36.00	4.50	31.00	5.90%	2.00	15.50	210.00	40.00%	57.00	3.68	45.00	8.57%	21.00	2.14	77.00	14.67%	11.00	7.00	0.00	0.00%	0.00	0.00
Julien-Jour1	521.00	120.00	3.00	0.58%	1.00	3.00	171.00	32.82%	38.00	4.50	16.00	3.07%	6.00	2.67	229.00	43.95%	57.00	4.02	15.00	2.88%	6.00	2.50	87.00	16.70%	12.00	7.25	0.00	0.00%	0.00	0.00
Julien-Jour2	487.00	102.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	185.00	37.99%	28.00	6.61	3.00	0.62%	1.00	3.00	172.00	35.32%	49.00	3.51	42.00	8.62%	12.00	3.50	85.00	17.45%	12.00	7.08	0.00	0.00%	0.00	0.00
Christophe-J1	620.00	150.00	48.00	7.74%	8.00	6.00	125.00	20.16%	30.00	4.17	0.00	0.00%	0.00	0.00	352.00	56.77%	83.00	4.24	72.00	11.61%	21.00	3.43	23.00	3.71%	8.00	2.88	0.00	0.00%	0.00	0.00
Christophe-J2	558.00	107.00	45.00	8.06%	8.00	5.63	150.00	26.88%	28.00	5.36	0.00	0.00%	0.00	0.00	237.00	42.47%	59.00	4.02	34.00	6.09%	11.00	3.09	0.00	0.00%	0.00	0.00	92.00	16.49%	1.00	92.00
David-Jour1	538.00	117.00	6.00	1.12%	2.00	3.00	224.00	41.64%	31.00	7.23	24.00	4.46%	1.00	24.00	199.00	36.99%	61.00	3.26	49.00	9.11%	11.00	4.45	36.00	6.69%	11.00	3.27	0.00	0.00%	0.00	0.00
David-Jour2	513.00	141.00	42.00	8.19%	16.00	2.63	97.00	18.91%	28.00	3.46	19.00	3.70%	7.00	2.71	197.00	38.40%	53.00	3.72	101.00	19.69%	31.00	3.26	27.00	5.26%	5.00	5.40	30.00	5.85%	1.00	30.00
Frédéric-Jour1	510.00	119.00	32.00	6.27%	13.00	2.46	107.00	20.98%	18.00	5.94	18.00	3.53%	3.00	6.00	242.00	47.45%	64.00	3.78	39.00	7.65%	11.00	3.55	31.00	6.08%	9.00	3.44	41.00	8.04%	1.00	41.00
Frédéric-Jour2	502.00	85.00	20.00	3.98%	5.00	4.00	164.00	32.67%	23.00	7.13	129.00	25.70%	7.00	18.43	126.00	25.10%	37.00	3.41	27.00	5.38%	5.00	5.40	36.00	7.17%	8.00	4.50	0.00	0.00%	0.00	0.00
Moyenne des 12 jours (Anim. Exploit avec GPIL)	521.33	118.50	20.17	3.87%	5.42	3.07	154.83	29.70%	29.58	5.33	20.00	3.84%	2.25	6.03	219.08	42.02%	58.00	3.74	47.33	9.08%	14.50	3.40	46.33	8.89%	8.50	5.03	13.58	2.61%	0.25	13.58
Pierre-Jour1	504.00	102.00	25.00	4.96%	6.00	4.17	273.00	54.17%	34.00	8.03	0.00	0.00%	0.00	0.00	125.00	24.80%	35.00	3.57	68.00	13.49%	23.00	2.96	13.00	2.58%	4.00	3.25	0.00	0.00%	0.00	0.00
Pierre-Jour2	480.00	79.00	9.00	1.88%	2.00	4.50	243.00	50.63%	29.00	8.38	0.00	0.00%	0.00	0.00	170.00	35.42%	38.00	4.47	52.00	10.83%	9.00	5.78	0.00	0.00%	0.00	0.00	6.00	1.25%	1.00	6.00
Jean-Jour1	541.00	65.00	24.00	4.44%	2.00	12.00	250.00	46.21%	17.00	14.71	35.00	6.47%	1.00	35.00	122.00	22.55%	21.00	5.81	110.00	20.33%	24.00	4.58	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00
Jean-Jour2	448.00	79.00	19.00	4.24%	5.00	3.80	167.00	37.28%	22.00	7.59	15.00	3.35%	1.00	15.00	128.00	28.57%	26.00	4.92	91.00	20.31%	23.00	3.96	28.00	6.25%	2.00	14.00	0.00	0.00%	0.00	0.00
Moyenne des 4 jours (Anim. Exploit. sans GPIL)	493.25	81.25	19.25	3.90%	3.75	6.12	233.25	47.29%	25.50	9.68	12.50	2.53%	0.50	12.50	136.25	27.62%	30.00	4.69	80.25	16.27%	19.75	4.32	10.25	2.08%	1.50	4.31	1.50	0.30%	0.25	1.50
Cédric-Jour1	547.00	91.00	34.00	6.22%	7.00	4.86	96.00	17.55%	14.00	6.86	99.00	18.10%	5.00	19.80	136.00	24.86%	35.00	3.89	108.00	19.74%	28.00	3.86	1.00	0.18%	1.00	1.00	73.00	13.35%	1.00	73.00
Cédric-Jour2	525.00	83.00	35.00	6.67%	4.00	8.75	185.00	35.24%	27.00	6.85	90.00	17.14%	4.00	22.50	131.00	24.95%	31.00	4.23	60.00	11.43%	15.00	4.00	24.00	4.57%	2.00	12.00	0.00	0.00%	0.00	0.00
Guillaume-Jour1	492.00	76.00	17.00	3.46%	4.00	4.25	252.00	51.22%	31.00	8.13	0.00	0.00%	0.00	0.00	142.00	28.86%	31.00	4.58	26.00	5.28%	7.00	3.71	55.00	11.18%	3.00	18.33	0.00	0.00%	0.00	0.00
Guillaume-Jour2	475.00	81.00	8.00	1.68%	4.00	2.00	226.00	47.58%	29.00	7.79	5.00	1.05%	1.00	5.00	142.00	29.89%	27.00	5.26	71.00	14.95%	18.00	3.94	23.00	4.84%	2.00	11.50	0.00	0.00%	0.00	0.00
Moyenne des 4 jours (Anim. Tech. Cli.)	509.75	82.75	23.50	4.61%	4.75	4.96	189.75	37.22%	25.25	7.41	48.50	9.51%	2.50	11.83	137.75	27.02%	31.00	4.49	66.25	13.00%	17.00	3.88	25.75	5.05%	2.00	10.71	18.25	3.58%	0.25	18.25
MOYENNE DES 26 JOURNEES	514.08	101.85	28.73	5.59%	6.73	4.12	176.62	34.36%	27.54	6.58	20.42	3.97%	1.88	7.60	179.04	34.83%	44.88	4.04	57.42	11.17%	15.42	3.80	31.31	6.09%	5.00	5.81	20.54	4.00%	0.38	17.40
MOYENNE DES 4 METIERS	510.17	94.38	29.65	5.81%	6.65	4.62	187.88	36.83%	26.67	7.22	22.21	4.35%	1.73	8.76	162.02	31.76%	39.21	4.21	62.58	12.27%	16.15	3.95	25.33	4.97%	3.58	6.29	20.50	4.02%	0.40	17.10

Distribution du temps du chef de pôle	Amplitude horaire travaillée	Nombre d'activité par jour	Session e-mails				Session outils de gestion				Visite - Tour				Interaction dyadique face-à-face				Interaction téléphonique				Réunion imprévue				Réunion planifiée			
			Temps	%	Nombre	Durée	Temps	%	Nombre	Durée	Temps	%	Nombre	Durée	Temps	%	Nombre	Durée	Temps	%	Nombre	Durée	Temps	%	Nombre	Durée	Temps	%	Nombre	Durée
Vincent-Jour1	521.00	67.00	39.00	7.49%	14.00	2.79	23.00	4.41%	7.00	3.29	10.00	1.92%	5.00	2.00	106.00	20.35%	27.00	3.93	14.00	2.69%	4.00	3.50	14.00	2.69%	4.00	3.50	315.00	60.46%	6.00	52.50
Vincent-Jour2	554.00	105.00	95.00	17.15%	21.00	4.52	40.00	7.22%	9.00	4.44	15.00	2.71%	6.00	2.50	166.00	29.96%	43.00	3.86	29.00	5.23%	10.00	2.90	78.00	14.08%	11.00	7.09	131.00	23.65%	5.00	26.20
Olivier-Jour1	624.00	87.00	116.00	18.59%	9.00	12.89	28.00	4.49%	5.00	5.60	11.00	1.76%	1.00	11.00	236.00	37.82%	39.00	6.05	51.00	8.17%	20.00	2.55	89.00	14.26%	12.00	7.42	93.00	14.90%	1.00	93.00
Olivier-Jour2	622.00	100.00	81.00	13.02%	5.00	16.20	24.00	3.86%	6.00	4.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	280.00	45.02%	67.00	4.18	82.00	13.18%	16.00	5.13	8.00	1.29%	5.00	1.60	147.00	23.63%	1.00	147.00
Alex-Jour1	645.00	83.00	123.00	19.07%	2.00	61.50	29.00	4.50%	4.00	7.25	0.00	0.00%	0.00	0.00	247.00	38.29%	63.00	3.92	27.00	4.19%	11.00	2.45	0.00	0.00%	0.00	0.00	219.00	33.95%	3.00	73.00
Alex-Jour2	625.00	89.00	54.00	8.64%	5.00	10.80	274.00	43.84%	35.00	7.83	4.00	0.64%	1.00	4.00	62.00	9.92%	16.00	3.88	92.00	14.72%	29.00	3.17	2.00	0.32%	1.00	2.00	137.00	21.92%	2.00	68.50
Moyenne des 6 jours (Chef de pôle Exploit.)	598.50	88.50	84.67	14.15%	9.33	18.12	69.67	11.64%	11.00	5.40	6.67	1.11%	2.17	3.25	182.83	30.55%	42.50	4.30	49.17	8.21%	15.00	3.28	31.83	5.32%	5.50	3.60	173.67	29.02%	3.00	76.70
Laurent-Jour1	615.00	50.00	83.00	13.50%	12.00	6.92	216.00	35.12%	14.00	15.43	117.00	19.02%	1.00	117.00	77.00	12.52%	12.00	6.42	58.00	9.43%	9.00	6.44	2.00	0.33%	1.00	2.00	62.00	10.08%	1.00	62.00
Laurent-Jour2	582.00	50.00	43.00	7.39%	9.00	4.78	116.00	19.93%	12.00	9.67	82.00	14.09%	1.00	82.00	111.00	19.07%	16.00	6.94	37.00	6.36%	9.00	4.11	13.00	2.23%	1.00	13.00	180.00	30.93%	2.00	90.00
Emilie-Jour1	503.00	57.00	14.00	2.78%	2.00	7.00	241.00	47.91%	22.00	10.95	0.00	0.00%	0.00	0.00	108.00	21.47%	19.00	5.68	112.00	22.27%	13.00	8.62	0.00	0.00%	0.00	0.00	28.00	5.57%	1.00	28.00
Emilie-Jour2	627.00	86.00	90.00	14.35%	15.00	6.00	222.00	35.41%	25.00	8.88	5.00	0.80%	1.00	5.00	134.00	21.37%	27.00	4.96	57.00	9.09%	15.00	3.80	11.00	1.75%	1.00	11.00	108.00	17.22%	2.00	54.00
Moyenne des 4 jours (Chef de pôle Tech. Cli.)	581.75	60.75	57.50	9.88%	9.50	6.17	198.75	34.16%	18.25	11.23	51.00	8.77%	0.75	51.00	107.50	18.48%	18.50	5.81	66.00	11.35%	11.50	5.74	6.50	1.12%	0.75	6.50	94.50	16.24%	1.50	58.50
MOYENNE DES 10 JOURNEES	591.80	77.40	73.80	12.47%	9.40	13.34	121.30	20.50%	13.90	7.73	24.40	4.12%	1.60	22.35	152.70	25.80%	32.90	4.98	55.90	9.45%	13.60	4.27	21.70	3.67%	3.60	4.76	142.00	23.99%	2.40	69.42
MOYENNE DES 2 METIERS	590.13	74.63	71.08	12.05%	9.42	12.15	134.21	22.74%	14.63	8.32	28.83	4.89%	1.46	27.13	145.17	24.60%	30.50	5.06	57.58	9.76%	13.25	4.51	19.17	3.25%	3.13	5.05	134.08	22.72%	2.25	67.60

Localisation de l'animateur	Temps passé (minutes)	Son propre bureau		Salle de travail des techni. / Conseillers cli.		Bureau de l'animateur		Bureau du chef de pôle		Bureau du chef d'agence		Salle de réunion		Bureau autre service		Bureau de l'assistante		Couloirs		Magasin / Stockage matériel		Parc automobile / garage		Extérieur	
		Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
Virginie-Jour1	466.00	394.00	84.55%	38.00	8.15%	0.00	0.00%	17.00	3.65%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	17.00	3.65%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Virginie-Jour2	466.00	291.00	62.45%	61.00	13.09%	4.00	0.86%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	110.00	23.61%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jérôme-Jour1	538.00	323.00	60.04%	85.00	15.80%	0.00	0.00%	29.00	5.39%	0.00	0.00%	83.00	15.43%	15.00	2.79%	0.00	0.00%	3.00	0.56%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jérôme-Jour2	534.00	386.00	72.28%	83.00	15.54%	32.00	5.99%	8.00	1.50%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	25.00	4.68%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Céline-Jour1	545.00	482.00	88.44%	44.00	8.07%	0.00	0.00%	7.00	1.28%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	8.00	1.47%	0.00	0.00%	4.00	0.73%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Céline-Jour2	549.00	390.00	71.04%	54.00	9.84%	23.00	4.19%	14.00	2.55%	0.00	0.00%	60.00	10.93%	4.00	0.73%	0.00	0.00%	4.00	0.73%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 6 jours (Anim. Plat. Cli.)	516.33	377.67	73.14%	60.83	11.78%	9.83	1.90%	12.50	2.42%	0.00	0.00%	42.17	8.17%	8.67	1.68%	0.00	0.00%	4.67	0.90%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Nicolas-Jour1	513.00	431.00	84.02%	5.00	0.97%	0.00	0.00%	34.00	6.63%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	14.00	2.73%	0.00	0.00%	17.00	3.31%	7.00	1.36%	5.00	0.97%	0.00	0.00%
Nicolas-Jour2	465.00	424.00	91.18%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	12.00	2.58%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	14.00	3.01%	15.00	3.23%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Sébastien-Jour1	504.00	430.00	85.32%	9.00	1.79%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	32.00	6.35%	2.00	0.40%	13.00	2.58%	8.00	1.59%	10.00	1.98%	0.00	0.00%
Sébastien-Jour2	525.00	445.00	84.76%	5.00	0.95%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	6.00	1.14%	0.00	0.00%	23.00	4.38%	22.00	4.19%	24.00	4.57%	0.00	0.00%
Julien-Jour1	521.00	374.00	71.79%	45.00	8.64%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	10.00	1.92%	0.00	0.00%	45.00	8.64%	47.00	9.02%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Julien-Jour2	487.00	368.00	75.56%	6.00	1.23%	0.00	0.00%	5.00	1.03%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	51.00	10.47%	21.00	4.31%	10.00	2.05%	16.00	3.29%	10.00	2.05%	0.00	0.00%
Christophe-J1	620.00	475.00	76.61%	6.00	0.97%	66.00	10.65%	8.00	1.29%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	10.00	1.61%	31.00	5.00%	6.00	0.97%	18.00	2.90%	0.00	0.00%
Christophe-J2	558.00	495.00	88.71%	2.00	0.36%	18.00	3.23%	7.00	1.25%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	29.00	5.20%	0.00	0.00%	7.00	1.25%	0.00	0.00%
David-Jour1	538.00	449.00	83.46%	2.00	0.37%	18.00	3.35%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	30.00	5.58%	34.00	6.32%	5.00	0.93%	0.00	0.00%
David-Jour2	513.00	378.00	73.68%	51.00	9.94%	30.00	5.85%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	47.00	9.16%	0.00	0.00%	7.00	1.36%	0.00	0.00%
Frédéric-Jour1	510.00	299.00	58.63%	34.00	6.67%	47.00	9.22%	1.00	0.20%	0.00	0.00%	35.00	6.86%	6.00	1.18%	0.00	0.00%	74.00	14.51%	0.00	0.00%	14.00	2.75%	0.00	0.00%
Frédéric-Jour2	502.00	309.00	61.55%	24.00	4.78%	24.00	4.78%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	25.00	4.98%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	120.00	23.90%
Moyenne des 12 jours (Anim. Exploit avec GPIL)	521.33	406.42	77.96%	15.75	3.02%	16.92	3.24%	4.58	0.88%	0.00	0.00%	3.92	0.75%	9.92	1.90%	2.75	0.53%	29.83	5.72%	12.92	2.48%	8.33	1.60%	10.00	1.92%
Pierre-Jour1	504.00	434.00	86.11%	45.00	8.93%	4.00	0.79%	8.00	1.59%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	13.00	2.58%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Pierre-Jour2	480.00	371.00	77.29%	69.00	14.38%	6.00	1.25%	24.00	5.00%	0.00	0.00%	3.00	0.63%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	5.00	1.04%	2.00	0.42%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jean-Jour1	541.00	462.00	85.40%	19.00	3.51%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.00	0.55%	0.00	0.00%	22.00	4.07%	35.00	6.47%
Jean-Jour2	448.00	372.00	83.04%	36.00	8.04%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	32.00	7.14%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.00	0.67%	0.00	0.00%	5.00	1.12%	0.00	0.00%
Moyenne des 4 jours (Anim. Exploit. sans GPIL)	493.25	409.75	83.07%	42.25	8.57%	2.50	0.51%	8.00	1.62%	0.00	0.00%	8.75	1.77%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	6.00	1.22%	0.50	0.10%	6.75	1.37%	8.75	1.77%
Cédric-Jour1	547.00	393.00	71.85%	21.00	3.84%	2.00	0.37%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	14.00	2.56%	17.00	3.11%	0.00	0.00%	4.00	0.73%	19.00	3.47%	0.00	0.00%	77.00	14.08%
Cédric-Jour2	525.00	336.00	64.00%	45.00	8.57%	0.00	0.00%	10.00	1.90%	0.00	0.00%	20.00	3.81%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	18.00	3.43%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	96.00	18.29%
Guillaume-Jour1	492.00	414.00	84.15%	12.00	2.44%	0.00	0.00%	66.00	13.41%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Guillaume-Jour2	475.00	341.00	71.79%	33.00	6.95%	0.00	0.00%	48.00	10.11%	0.00	0.00%	23.00	4.84%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	25.00	5.26%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	5.00	1.05%
Moyenne des 4 jours (Anim. Tech. Cli.)	509.75	371.00	72.78%	27.75	5.44%	0.50	0.10%	31.00	6.08%	0.00	0.00%	14.25	2.80%	4.25	0.83%	0.00	0.00%	11.75	2.31%	4.75	0.93%	0.00	0.00%	44.50	8.73%
MOYENNE DES 26 JOURNEES	514.08	394.85	76.81%	32.08	6.24%	10.54	2.05%	11.00	2.14%	0.00	0.00%	15.08	2.93%	7.23	1.41%	1.27	0.25%	17.58	3.42%	6.77	1.32%	4.88	0.95%	12.81	2.49%
MOYENNE DES 4 METIERS	510.17	391.21	76.68%	36.65	7.18%	7.44	1.46%	14.02	2.75%	0.00	0.00%	17.27	3.39%	5.71	1.12%	0.69	0.13%	13.06	2.56%	4.54	0.89%	3.77	0.74%	15.81	3.10%

Localisation du chef de pôle	Temps passé (minutes)	Son propre bureau		Salle de travail des techni. / Conseillers cli.		Bureau de l'animateur		Bureau du chef de pôle		Bureau du chef d'agence		Salle de réunion		Bureau autre service		Bureau de l'assistante		Couloirs		Magasin / Stockage matériel		Parc automobile / garage		Extérieur	
		Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
Vincent-Jour1	521.00	75.00	14.40%	14.00	2.69%	37.00	7.10%	0.00	0.00%	58.00	11.13%	271.00	52.02%	23.00	4.41%	9.00	1.73%	34.00	6.53%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Vincent-Jour2	554.00	374.00	67.51%	8.00	1.44%	85.00	15.34%	0.00	0.00%	23.00	4.15%	0.00	0.00%	9.00	1.62%	6.00	1.08%	49.00	8.84%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Olivier-Jour1	624.00	395.00	63.30%	3.00	0.48%	47.00	7.53%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	9.00	1.44%	8.00	1.28%	39.00	6.25%	4.00	0.64%	119.00	19.07%	0.00	0.00%
Olivier-Jour2	622.00	416.00	66.88%	10.00	1.61%	8.00	1.29%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.00	0.48%	35.00	5.63%	2.00	0.32%	1.00	0.16%	147.00	23.63%
Alex-Jour1	645.00	356.00	55.19%	0.00	0.00%	58.00	8.99%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	135.00	20.93%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	12.00	1.86%	0.00	0.00%	26.00	4.03%	58.00	8.99%
Alex-Jour2	625.00	556.00	88.96%	20.00	3.20%	2.00	0.32%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	13.00	2.08%	23.00	3.68%	11.00	1.76%	0.00	0.00%
Moyenne des 6 jours (Chef de pôle Exploit.)	598.50	362.00	60.48%	9.17	1.53%	39.50	6.60%	0.00	0.00%	13.50	2.26%	67.67	11.31%	6.83	1.14%	4.33	0.72%	30.33	5.07%	4.83	0.81%	26.17	4.37%	34.17	5.71%
Laurent-Jour1	615.00	198.00	32.20%	77.00	12.52%	38.00	6.18%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	183.00	29.76%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	119.00	19.35%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Laurent-Jour2	582.00	202.00	34.71%	3.00	0.52%	9.00	1.55%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	281.00	48.28%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	87.00	14.95%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Emilie-Jour1	503.00	449.00	89.26%	13.00	2.58%	2.00	0.40%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	30.00	5.96%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	9.00	1.79%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Emilie-Jour2	627.00	515.00	82.14%	28.00	4.47%	2.00	0.32%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	82.00	13.08%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 4 jours (Chef de pôle Tech. Cli.)	581.75	341.00	58.62%	30.25	5.20%	12.75	2.19%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	144.00	24.75%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	51.50	8.85%	2.25	0.39%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
MOYENNE DES 10 JOURNEES	591.80	353.60	59.75%	17.60	2.97%	28.80	4.87%	0.00	0.00%	8.10	1.37%	98.20	16.59%	4.10	0.69%	2.60	0.44%	38.80	6.56%	3.80	0.64%	15.70	2.65%	20.50	3.46%
MOYENNE DES 2 METIERS	590.13	351.50	59.56%	19.71	3.34%	26.13	4.43%	0.00	0.00%	6.75	1.14%	105.83	17.93%	3.42	0.58%	2.17	0.37%	40.92	6.93%	3.54	0.60%	13.08	2.22%	17.08	2.89%

Durée de chaque activité	Session outils de gestion																																					
	Animateur																		Chef de pôle																			
	Animateur Plateau Clientèle						Animateur Exploitation avec GPIL												Animateur Exploitation sans GPIL				Animateur Technique Clientèle				Chef de pôle Exploitation						Chef de pôle Technique Clientèle					
Journée N°	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2		
	3	3	15	18	19	2	6	2	3	2	3	3	1	2	1	2	3	2	10	7	10	2	16	14	3	9	3	1	2	1	20	6	37	9	9	8		
	5	6	1	2	7	2	2	1	4	2	5	2	2	1	1	3	2	6	2	4	5	4	23	2	4	1	1	2	12	1	1	4	6	3	9	5		
	3	11	1	21	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	3	4	4	4	74	3	2	1	5	2	4	3	9	1	7	5	39	5	3	4		
	6	6	2	4	4	7	1	1	2	1	1	4	1	4	2	1	6	1	2	6	2	8	2	3	1	2	5	1	4	2	1	5	8	2	2	4		
	2	4	3	2	10	4	5	3	5	2	1	2	2	5	1	1	3	6	6	4	35	10	12	11	13	4	3	9	1	12	10	7	4	2	3			
	2	8	4	2	4	2	5	2	10	2	2	4	1	8	1	2	5	5	3	2	8	4	2	3	1	11	3	6	7	8	6	45	24	2				
	4	6	4	5	1	6	3	6	13	1	3	7	2	8	2	2	10	4	8	21	22	5	5	2	4	6	4	10	6	19	4	53	10					
	5	1	2	7	21	3	3	2	3	2	8	4	3	9	2	5	2	7	25	12	13	3	6	8	11	3	4	4	7	12	6	8	2					
	9	6	8	12	19	4	9	6	8	12	2	3	1	3	1	4	9	10	11	3	6	8	2	5	5	5	59	4	1	1	3	6	6	2				
	6	2	4	3	1	2	7	18	3	14	8	7	4	5	6	3	4	7	2	8	13	7	4	2	4	4	4	2	2	4	15	9	4					
	2	10	7	4	4	2	2	3	11	8	6	1	1	12	52	2	2	27	7	7	4	19	4	1	16	4	2	2	2	20	3	9	2					
	4	2	2	2	2	2	3	4	10	6	1	1	2	1	3	8	2	4	17	5	17	12	10	10	9	7	12	4	4	4	14	25	8					
	6	2	5	10	1	75	2	2	3	4	1	1	6	6	1	24	5	4	3	13	4	18	13	5	4	11	5	13	26	26	8	4						
	5	6	2	1	12	2	1	9	5	1	1	20	1	4	3	1	19	5	8	3	3	24	3	8	2	2	3	3	25	10	9							
	2	5	3	1	4	1	12	2	1	2	7	6	3	1	12	7	2	2	4	4	9	3	13	6	6	10	5	5	12	12	22							
	3	2	17	4	3	27	17	4	3	1	1	7	4	6	5	6	4	10	11	4	14	13	4	3	2	10	27	7	8	8	14							
	3	8	4	8	2	1	7	11	2	3	2	16	5	1	10	2	12	16	3	15	2	3	4	4	3	10	7	2	6	20								
	2	18	2	1	3	5	4	3	2	5	5	6	1	6	6	5	6	6	6	4	5	1	8	8	8	8	2	2	5	12								
	21	4	6	5	1	2	12	4	6	19	1	5	2	7	6	7	6	7	5	10	6	8	1	3	3	9	9	4	6									
	4	8	6	2	2	5	2	1	4	1	4	1	4	1	5	9	2	1	9	34	4	4	6	25	2	3	12	3	2	5								
	5	6	8	14	4	21	2	2	9	5	7	1	6	4	7	13	3	7	13	3	4	14	13	2	2	2	12	17	6									
	4	1	8	2	2	5	6	18	9	33	11	8	13	8	8	7	3	8	7	3	11	2	8	8	11	10	6											
	9	3	16	7	2	5	5	19	10	7	2	1	4	2	3	5	11	10	5	11	14	24	16	16	3	3	5											
	3	20	3	6	6	2	2	5	5	6	6	2	2	2	2	10	3	6	10	3	7	19	9	7	19	9	4	4	36									
	1	41	3	2	2	1	3	1	3	1	3	2	3	10	6	6	1	36	15	6	1	8	13	4	4	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	23		
	21	2	1	3	3	6	5	1	5	2	15	20	4	1	5	2	15	20	4	1	9	6	4	4	4	4	15	7	7	7	7	7	7	7	7	7		
	8	18	1	4	6	4	7	1	5	5	14	5	3	1	8	2	6	1	8	14	3	10	15	7	7	15	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
	6	5	37	5	6	3	3	2	15	6	14	1	6	3	2	2	3	6	2	24	4	3	9	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
	4	6	13	10	7	3	6	10	3	6	10	3	6	10	3	6	10	3	6	10	3	6	10	3	6	10	3	6	10	3	6	10	3	6	10	3	6	10
	5	6	11	1	1	11	1	1	11	1	1	11	1	1	11	1	1	11	1	1	11	1	1	11	1	1	11	1	1	11	1	1	11	1	1	11	1	1
	2	4	5	2	4	5	2	4	5	2	4	5	2	4	5	2	4	5	2	4	5	2	4	5	2	4	5	2	4	5	2	4	5	2	4	5	2	4
	6	4	3	6	4	3	6	4	3	6	4	3	6	4	3	6	4	3	6	4	3	6	4	3	6	4	3	6	4	3	6	4	3	6	4	3	6	4
7	6	5	7	6	5	7	6	5	7	6	5	7	6	5	7	6	5	7	6	5	7	6	5	7	6	5	7	6	5	7	6	5	7	6	5	7	6	
7	3	1	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	3	
11	14	1	14	4	6	14	1	14	4	6	14	1	14	4	6	14	1	14	4	6	14	1	14	4	6	14	1	14	4	6	14	1	14	4	6	14	1	
Nombre d'activité par jour	36	18	20	24	31	29	30	28	37	36	38	28	30	28	31	28	18	23	34	29	17	22	14	27	31	29	7	9	5	6	4	35	14	12	22	25		
Durée journalière de l'activité	200	106	98	136	267	235	143	155	175	162	171	185	125	150	224	97	107	164	273	243	250	167	96	185	252	226	23	40	28	24	29	274	216	116	241	222		
Durée moyenne de l'activité	5.56	5.89	4.90	5.67	8.61	8.10	4.77	5.54	4.73	4.50	4.50	6.61	4.17	5.36	7.23	3.46	5.94	7.13	8.03	8.38	14.71	7.59	6.86	6.85	8.13	7.79	3.29	4.44	5.60	4.00	7.25	7.83	15.43	9.67	10.95	8.88		
Nombre moyen d'activité	26.33						29.58												25.50				25.25				11.00						18.25					
Durée moyenne de l'activité	6.45						5.33												9.68				7.41				5.40						11.23					
Nombre moyen d'activité	27.54																														13.90							
Durée moyenne de l'activité	6.58																														7.73							

Durée de chaque activité	Session e-mail																																				
	Animateur																				Chef de pôle																
	Animateur Plateau Clientèle						Animateur Exploitation avec GPIL										Animateur Exploitation sans GPIL				Animateur Technique Clientèle				Chef de pôle Exploitation						Chef de pôle Technique Clientèle						
Journée N°	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	
	14	2	2	11	3	6	3	5	1		3		12	14	5	2	1	8	2	7	11	3	6	2	6	2	2	6	11	67	4	3	3	14	11	5	
	6	7	2	7	3	1	3	4	3				3	3	1	1	1	8	3	2		13	3	2	5	3	1	2	3	6	6	119	11	7	1		
	4	18	2	6	4	2	3	3					18	13		2	2	1	2				7	10	16	3	4	5	1	1	1	1	19	7	2	6	
	4	2	2	1	2	2	4	10					2	1		1	6	1	10				4	5	12		5	1	1	1	1	16	13	3	5		
	3	5	13	6	4	7							1	2		2	3	2	2				3					1	6	25	6		5	18	4	3	
	4	3	2	10	3	7							10	8		3	1		6				2					2	1	1			3	8	8	8	
	6	8	2	10	2	2							1	2		7	5						6					6	3	6		5	2	5	5		
	3	3	1	3	1											1	2						2					7	2			3	4	3	3		
	3	2	1	4	2											1	1											1	1		63		4	4	5	5	
	4	3	5	2	3											3	2											4	4				4	8	6	6	
	3	4		2	4											5	3											6	6				11	5	6	5	
	2	1		3	3											8	3											4	1				4	1	6	5	
	7	7			5											1	2											1	4				1	4	5	5	
	4	5			4											1												2	4						18	6	6
	8	4			4											3																					
	6				8											1																					
	Nombre d'activité par jour	16	15	10	12	16	7	4	6	2	0	1	0	8	8	2	16	13	5	6	2	2	5	7	4	4	4	14	21	9	5	2	5	12	9	2	15
	Durée journalière de l'activité	81	74	32	65	55	27	13	29	4	0	3	0	48	45	6	42	32	20	25	9	24	19	34	35	17	8	39	95	116	81	123	54	83	43	14	90
	Durée moyenne de l'activité	5.06	4.93	3.20	5.42	3.44	3.86	3.25	4.83	2.00	0.00	3.00	0.00	6.00	5.63	3.00	2.63	2.46	4.00	4.17	4.50	12.00	3.80	4.86	8.75	4.25	2.00	2.79	4.52	12.89	16.20	61.50	10.80	6.92	4.78	7.00	6.00
	Nombre moyen d'activité	12.67						5.42										3.75				4.75				9.33						9.50					
Durée moyenne de l'activité	4.32						3.07										6.12				4.96				18.12						6.17						
Nombre moyen d'activité	6.73																										9.40										
Durée moyenne de l'activité	4.12																										13.34										

Durée de chaque activité	Interaction dyadique en face-à-face																																				
	Animateur																								Chef de pôle												
	Animateur Plateau Clientèle						Animateur Exploitation avec GPIL												Animateur Exploitation sans GPIL						Animateur Technique Clientèle				Chef de pôle Exploitation						Chef de pôle Technique Clientèle		
Journée N°	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	
	1	2	18	2	2	2	2	5	1	10	2	1	35	19	2	4	2	4	25	3	16	10	29	2	4	4	1	3	3	1	5	4	4	7	2	9	
	2	4	5	1	2	1	7	2	2	1	4	3	6	12	2	2	1	1	2	4	4	9	3	3	2	2	1	7	3	1	1	10	13	7	30	2	
	5	1	8	2	4	2	6	1	3	5	1	2	5	1	1	4	3	3	1	6	1	10	3	3	3	1	2	1	1	2	5	2	3	3	6	4	
	1	1	4	2	1	1	2	2	2	1	3	3	2	3	7	2	2	4	1	3	3	3	3	2	5	2	2	4	2	2	1	6	3	1	1	2	
	1	1	2	2	2	1	5	3	5	3	1	4	1	1	1	4	1	2	1	4	4	1	5	2	4	4	4	1	12	1	2	4	9	7	2	2	
	3	1	2	4	1	5	2	1	3	1	1	5	1	4	2	2	1	2	3	6	2	9	2	1	6	3	10	4	2	1	1	3	8	4	4	2	
	7	2	27	2	1	2	2	3	1	7	1	1	3	2	1	1	2	2	2	5	7	4	4	2	4	16	1	1	4	2	1	2	8	35	9	1	
	1	3	2	2	2	3	2	7	3	4	4	2	2	2	1	1	2	3	1	10	3	2	9	1	2	2	2	4	7	1	1	2	8	12	2	1	
	1	2	3	8	1	2	3	3	3	3	2	2	4	1	1	2	2	8	2	1	3	4	2	5	12	4	5	5	2	1	1	2	3	1	1	4	
	3	2	5	10	4	2	4	3	2	1	2	3	1	2	1	6	1	3	2	1	14	1	3	1	11	5	11	2	2	1	1	2	2	6	11	5	
	4	2	4	11	1	2	1	6	1	2	1	2	2	3	2	3	1	9	3	11	22	4	1	3	9	2	3	4	6	1	1	2	14	1	2	11	
	4	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	4	2	2	1	1	6	1	3	13	1	6	1	4	5	2	3	3	2	1	1	7	13	3	4	
	2	1	1	4	2	6	6	1	3	7	4	2	1	1	1	1	2	3	5	2	1	9	4	5	7	8	8	6	5	1	1	3	5	3	2		
	4	1	2	3	2	3	3	9	2	2	4	3	2	3	2	2	1	3	2	1	6	6	1	7	5	3	8	4	8	4	1	9	5	2	4		
	2	2	2	1	3	2	2	2	4	2	5	2	1	1	1	2	5	11	9	5	2	7	2	5	2	4	23	1	9	3	1	2	2	1	3	11	
	2	1	8	4	1	1	5	1	2	2	3	3	1	10	8	1	8	3	2	10	2	2	2	5	6	5	2	1	8	1	2	2	3	1	13		
	2	1	3	2	3	2	5	3	2	2	3	4	1	2	2	2	1	3	3	4	3	7	1	9	4	3	2	3	1	3	1	4	1	3			
	2	2	1	29	2	17	3	3	7	2	3	2	1	3	1	3	12	2	3	13	3	8	2	2	3	8	2	2	3	2	2	2	12	3	2		
	3	2	2	2	2	8	7	5	1	2	3	1	4	1	1	3	1	3	2	3	16	4	4	1	2	8	2	21	2	3	2	10	2	2			
	5	1	2	1	4	2	6	5	4	2	1	3	2	3	7	1	1	6	5	4	3	3	2	3	3	6	1	1	2	2	4	7	2	7			
	6	3	6	10	7	2	4	3	1	2	4	2	2	2	1	1	3	1	2	1	4	4	2	5	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2			
	2	1	1	2	3	4	8	2	15	3	4	3	4	3	4	1	1	2	1	3	1	4	2	4	1	1	1	1	3	2	5	3	3	3			
	17	1	4	5	26	4	5	3	2	2	2	2	3	12	2	1	4	4	2	3	1	4	2	3	1	4	2	1	2	2	1	1	2	3	3		
	4	2	10	4	3	2	9	2	1	10	2	9	1	1	1	5	3	8	1	1	3	3	1	7	8	19	1	6	2	1	8	11	11				
	2	1	1	4	7	3	3	3	3	3	2	2	3	6	5	1	3	2	3	5	2	1	2	4	3	2	1	2	4	3	3	3	3	3			
	2	2	8	2	3	11	4	4	1	15	2	5	3	3	2	5	5	1	5	3	3	7	7	16	3	7	1	3	21	1	1	1	1	3	3		
	2	4	2	5	16	5	4	3	3	3	9	1	7	2	4	3	3	8	2	2	2	2	2	5	7	5	3	20	1	1	1	1	19	19			
	3	2	11	2	8	2	1	5	2	2	6	4	25	3	2	3	1	2	1	7	18	1	18	3	8	2	2	21	6	3	3	3	3	3			
	5	3	1	27	14	10	1	2	2	12	2	5	6	3	3	2	2	2	2	4	2	2	12	3	3	3	3	17	1	9	1	9	1	9			
		9	4	2		2	2	9	2	2	3	2	4	3	1	5	4	4	8	4	5	1	4	3	3	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
		3	2	8		3	1	9	3	4	2	3	1	4	3	4	3	1	6	4	4	5	1	3	8	3	1	3	11	1	1	1	1	1	1		
		3	1	6		10	2	4	8	3	6	4	26	1	2	6	5	3	1	7	4	4	4	4	3	8	1	14	2	2	2	2	2	2	2		
		3	7	14		12	5	10	5	4	3	1	3	3	3	1	5	5	7	5	5	5	2	5	5	5	1	6	8	7	3	5	5	5	5		
		3	2	3		3	5	4	4	10	7	2	2	2	1	28	4	2	4	2	6	1	9					1	3	3	5						
		3	2			5	2	2	3	1	5	5	1	4	22	1	1	1	6	1	1	3	9				3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
		1	3			6	3	2	3	20	5	1	4	3	3	1	5	3	1	1	5	2					2	2	5	10	10	10	10	10	10		
		2	2			3	4	11	2	23	2	4	1	2	3	10	2	3	11	1	1	2					13	3	5	8	8	8	8	8	8		
		8	3			3	3	16	2	5	4	1	1	6	2	4	4	1	6	2	11	3					2	3	1	13	13	13	13	13	13		
		2	1			2	3	14	3	3	2	1	2	2	1	4	2	1	4	4	4	4					1	3	1	6	4	4	4	4	4	4	
		3	9			1	2	2	13	2	7	1	3	5	5	1	3	5	5	1	1	3					25	3	15	15	15	15	15	15	15	15	
		3	8			11	3	7	1	5	2	5	3	4	5	1	8	4	5	1	1	1					6	1	8	8	8	8	8	8	8	8	
		6	2			5	1	1	2	6	5	1	2	1	1	8	1	8	1	8	1	1					3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
		6	2			2	4	2	14	2	2	2	1	3	15	1	1	3	15	1	1	2					5	9	6	6	6	6	6	6	6	6	
		2	5			2	10	3	2	4	4	4	3	6	16	2	2	4	3	2	2								23	3	3	3	3	3	3	3	
		4	1			2	6	3	4	2	8	1	3	3	3	2	2	3	3	2	8	3							8	2	2	2	2	2	2	2	
		3	1			3	2	2	10	7	2	3	2	1	1	5	1																				

Durée de chaque activité	Appel téléphonique																																				
	Animateur																								Chef de pôle												
	Animateur Plateau Clientèle						Animateur Exploitation avec GPIL										Animateur Exploitation sans GPIL				Animateur Technique Clientèle				Chef de pôle Exploitation				Chef de pôle Technique Clientèle								
Journée N°	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2			
	4	8	1	7	5	12	3	3	2	1	3	1	1	1	2	1	4	2	1	5	8	4	1	1	5	2	4	5	2	1	3	1	9	3	11	3	
	1	1	1	3	3	8	7	2	3	2	5	2	4	11	4	3	1	3	4	2	2	3	2	9	2	2	1	1	9	1	3	4	3	6	5	5	
	6	8	5	6	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	8	2	1	3	8	2	1	7	3	11	5	8	7	1	5	15	2	1	5	6	1	2	
	4	5	3	1	1	1	1	3	3	4	3	7	3	2	3	2	2	8	4	13	3	1	4	4	4	7	2	6	3	7	2	3	2	2	4	4	
	3	2	3	2	3	17	3	6	4	1	1	3	3	5	4	2	2	11	2	4	8	4	2	2	2	3	3	1	2	2	2	1	4	3	11	2	
	1	3	2	2	1	10	5	1	6	4	1	7	3	2	3	3	1	4	7	3	1	7	3	3	3	1	1	1	8	4	2	4	1	8	4	4	
	5	5	6	1	3	11	3	3	2	1	5	2	2	3	5	8	2	6	5	13	7	3	3	5	2	2	2	2	4	1	1	1	7	2	3	3	
	2	5	1	9	1	3	3	7	4	2	5	6	2	16	2	7	2	2	8	3	2	1	1	3	3	2	2	2	3	1	1	23	3	21	1		
	1	6	2	2	4	6	2	3	1	2	1	2	1	1	3	6	4	11	2	8	1	4	4	3	4	2	4	2	4	4	2	7	6	6	4	4	
	4	2		5	4	9	2	1	3	1	2	2	4	3	9	5	4	4	2	1	2	2	2	2	2	4	3	7	3	4			12	5			
	5	1		1	9	4	5	3	3	2	3	2	2	3	2	2	11	2	4	9	3	2	4	4	3	3	1	5	2	3			25	3	4		
	5			4	5	4	10	3	5	2		2	2	3	5	2	1	2	6	4	2	5	2	5	2	2	1	7		5			2	4			
	6			4		3	9	4		2	1	4		2	1	3		1	2	2	5	3	1	4	4	2	2	5		6			4	2			
	5							2		2	4			2		4		4	4	4	2	3	4		5		2	11		2				6			
	2							3			1			11		3		3	3	12	2	5		6		9		4	1		1				9		
	2							3			3		10		4		4		2	1	5	6		3		2		1	1		2						
	5							4			2		5		3		3		1	8	4	15		2		3		1		3							
	5							2			2		3		3		3		2	4	2	4			10			3		2							
	3										3		3		3		3		1	1	7	3						3		2							
	12										4		1		3		3		4	7	2	10							3		2						
	1										1				2		3		2	10	4	3							1		1						
															7		7		3	2	3	2							23		2						
															4		4		1	1	5	1							2		3						
															2		2		4	4	4	1							4		4						
															3		3		3	2	2								1		4						
	Nombre d'activité par jour	21	11	9	13	13	13	18	12	15	21	6	12	21	11	11	31	11	5	23	9	24	23	28	15	7	18	4	10	20	16	11	29	9	9	13	15
	Durée journalière de l'activité	82	46	24	47	44	96	63	37	44	45	15	42	72	34	49	101	39	27	68	52	110	91	108	60	26	71	14	29	51	82	27	92	58	37	112	57
	Durée moyenne de l'activité	3.90	4.18	2.67	3.62	3.38	7.38	3.50	3.08	2.93	2.14	2.50	3.50	3.43	3.09	4.45	3.26	3.55	5.40	2.96	5.78	4.58	3.96	3.86	4.00	3.71	3.94	3.50	2.90	2.55	5.13	2.45	3.17	6.44	4.11	8.62	3.80
	Nombre moyen d'activité	13.33						14.50										19.75				17.00				15.00				11.50							
	Durée moyenne de l'activité	4.19						3.40										4.32				3.88				3.28				5.74							
	Nombre moyen d'activité	15.42																								13.60											
	Durée moyenne de l'activité	3.80																								4.27											

Durée de chaque activité	Réunion planifiée																																					
	Animateur																				Chef de pôle																	
	Animateur Plateau Clientèle						Animateur Exploitation avec GPIL										Animateur Exploitation sans GPIL				Animateur Technique Clientèle				Chef de pôle Exploitation						Chef de pôle Technique Clientèle							
Journée N°	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2				
	5	110 53	76			48								92		30	41			6				73					29 85 42 53 96 10	19 7 23 36 46	93	147	58 26 135	11 126	62	119 61	28	54 54
Nombre d'activité par jour	1	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	6	5	1	1	3	2	1	2	1	2
Durée journalière de l'activité	5	163	76	0	0	48	0	0	0	0	0	0	0	92	0	30	41	0	0	6	0	0	73	0	0	0	315	131	93	147	219	137	62	180	28	108		
Durée moyenne de l'activité	5.00	81.50	76.00	0.00	0.00	48.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	92.00	0.00	30.00	41.00	0.00	0.00	6.00	0.00	0.00	73.00	0.00	0.00	0.00	52.50	26.20	93.00	147.00	73.00	68.50	62.00	90.00	28.00	54.00		
Nombre moyen d'activité	0.83						0.25										0.25				0.25				3.00						1.50							
Durée moyenne de l'activité	35.08						13.58										1.50				18.25				76.70						58.50							
Nombre moyen d'activité	0.38																																2.40					
Durée moyenne de l'activité	17.40																																69.42					

Durée de chaque activité	Réunion imprévue																																					
	Animateur																				Chef de pôle																	
	Animateur Plateau Clientèle						Animateur Exploitation avec GPIL										Animateur Exploitation sans GPIL				Animateur Technique Clientèle				Chef de pôle Exploitation						Chef de pôle Technique Clientèle							
Journée N°	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2		
		9 16 3	7 6 15 4 4	15 17 8 4	2 4		2 24 8 2	15 4 4 5 5 4 4 12 3 1 6 2 4 10	10 4 3 5 5 4 3 5 3 25 20	2 4 1 7 3 2 4 18 7 26	4 4 10 8 4 3 5 2 10	5 4 5 17 8 2 3 5 1	6 5 6 2 3 4 4 6 3		3 14 2 2 1 9	1 2 4 1 7 2 5 6 3	1 2 2 2 4 13 2 8	3 2 2 2 4 13 2 8	6 22			6 22	1 20 4	3 3 49	14 9	4 2 3 5	2 4 3 6 2 3 12 6 26 16	5 1 1	2 2	12 13 0 1	2 2	13 13 0 1		2	2	13		11
Nombre d'activité par jour	0	3	5	4	2	0	4	14	8	11	12	12	8	0	11	5	9	8	4	0	0	2	1	2	3	2	4	11	12	5	0	1	1	1	0	1		
Durée journalière de l'activité	0	28	36	44	6	0	36	78	40	77	87	85	23	0	36	27	31	36	13	0	0	28	1	24	55	23	14	78	89	8	0	2	2	13	0	11		
Durée moyenne de l'activité	0.00	9.33	7.20	11.00	3.00	0.00	9.00	5.57	5.00	7.00	7.25	7.08	2.88	0.00	3.27	5.40	3.44	4.50	3.25	0.00	0.00	14.00	1.00	12.00	18.33	11.50	3.50	7.09	7.42	1.60	0.00	2.00	2.00	13.00	0.00	11.00		
Nombre moyen d'activité	2.33						8.50										1.50				2.00				5.50						0.75							
Durée moyenne de l'activité	5.09						5.03										4.31				10.71				3.60						6.50							
Nombre moyen d'activité	5.00																																3.60					
Durée moyenne de l'activité	5.81																																4.76					

Somme nombre d'activités	103	75	108	107	96	81	119	113	122	127	120	102	150	107	117	141	119	85	102	79	65	79	91	83	76	81	67	105	87	100	83	89	50	50	57	86
Somme durée des activités	466	466	538	534	545	549	513	465	504	525	521	487	620	558	538	513	510	502	504	480	541	448	547	525	492	475	521	554	624	622	645	625	615	582	503	627

ANIMATEUR		CHEF DE PÔLE	
Nombre d'activités total	2648	Nombre d'activités total	774
Nombre d'activités outils de gestion inférieures à 9 minutes	561	Nombre d'activités outils de gestion inférieures à 9 minutes	93
Nombre d'activités e-mail inférieures à 9 minutes	157	Nombre d'activités e-mail inférieures à 9 minutes	78
Nombre d'activités discussion f-à-f inférieures à 9 minutes	1062	Nombre d'activités discussion f-à-f inférieures à 9 minutes	282
Nombre d'activités téléphone inférieures à 9 minutes	372	Nombre d'activités téléphone inférieures à 9 minutes	124
Nombre d'activités réunion programmée inférieures à 9 minutes	2	Nombre d'activités réunion programmée inférieures à 9 minutes	1
Nombre d'activités réunion imprévue inférieures à 9 minutes	105	Nombre d'activités réunion imprévue inférieures à 9 minutes	29
Nombre d'activités visite inférieures à 9 minutes	32	Nombre d'activités visite inférieures à 9 minutes	13
Nombre d'activités totales inférieures à 9 minutes	2291	Nombre d'activités totales inférieures à 9 minutes	620
Proportion d'activités inférieures à 9 minutes	86.52%	Proportion d'activités inférieures à 9 minutes	80.10%

ANIMATEUR		CHEF DE PÔLE	
Nombre d'activités total	2648	Nombre d'activités total	774
Nombre d'activités outils de gestion supérieures à 60 minutes	2	Nombre d'activités outils de gestion supérieures à 60 minutes	0
Nombre d'activités e-mail supérieures à 60 minutes	0	Nombre d'activités e-mail supérieures à 60 minutes	3
Nombre d'activités discussion f-à-f supérieures à 60 minutes	0	Nombre d'activités discussion f-à-f supérieures à 60 minutes	0
Nombre d'activités téléphone supérieures à 60 minutes	0	Nombre d'activités téléphone supérieures à 60 minutes	0
Nombre d'activités réunion programmée supérieures à 60 minutes	4	Nombre d'activités réunion programmée supérieures à 60 minutes	9
Nombre d'activités réunion imprévue supérieures à 60 minutes	0	Nombre d'activités réunion imprévue supérieures à 60 minutes	0
Nombre d'activités visite supérieures à 60 minutes	1	Nombre d'activités visite supérieures à 60 minutes	2
Nombre d'activités totales supérieures à 60 minutes	7	Nombre d'activités totales supérieures à 60 minutes	14
Proportion d'activités supérieures à 60 minutes	0.26%	Proportion d'activités supérieures à 60 minutes	1.81%

ANIMATEUR		CHEF DE PÔLE	
Nombre d'activités total	2648	Nombre d'activités total	774
Nombre d'activités totales inférieures à 9 minutes	2291	Nombre d'activités totales inférieures à 9 minutes	620
Proportion d'activités inférieures à 9 minutes	86.52%	Proportion d'activités inférieures à 9 minutes	80.10%
Nombre d'activités totales supérieures à 60 minutes	7	Nombre d'activités totales supérieures à 60 minutes	14
Proportion d'activités supérieures à 60 minutes	0.26%	Proportion d'activités supérieures à 60 minutes	1.81%

	Réunion planifiée																																				
	Animateur																								Chef de pôle												
	Animateur Plateau Clientèle						Animateur Exploitation avec GPIL										Animateur Exploitation sans GPIL				Animateur Technique Clientèle				Chef de pôle Exploitation				Chef de pôle Technique Clientèle								
Journée N°	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2			
Nombre de participants à chaque réunion planifiée	9	18 15	6			2								3		6	15			17			20					2	3	2	8	10	10	3	3	2	15
																											3	3			8	10		15		3	
																											5	2			2						
																											10	5									
																											8	4									
																										5											

	Réunion imprévue																																				
	Animateur																								Chef de pôle												
	Animateur Plateau Clientèle						Animateur Exploitation avec GPIL										Animateur Exploitation sans GPIL				Animateur Technique Clientèle				Chef de pôle Exploitation				Chef de pôle Technique Clientèle								
Journée N°	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2			
Nombre de participants à chaque réunion imprévue		3	3	4	3		3	4	3	5	4	4	5		4	3	4	3	4		3	4	5	3	3	7	3		4	3	3		12				
		4	3	3	3		4	3	3	3	3	3	3		3	3	4	5	3		3			9	3	8	3	3	7	4							
		3	3	3			3	3	3	3	6	3	3		3	3	4	3	3					3		4	4	3	3								
			3	3			3	3	4	3	3	3	3		4	4	4	4	3						3	4	3	6									
			15				3	3	4	4	3	3	3		3	6	3	3							5	3	3										
							3	4	4	3	3	4		3											3	4	3	4									
							3	4	3	3	3	3	3		4										3	5											
							3	3	4	3	4	3	4	3		4									5	3											
							3		5	3	3			5											3	3											
							3		5	3	3			3											4	3											
							3		4	3	3			8											3	3											
							4				3	4																									
							4																														
							6																														

	Interaction dyadique en face-à-face																																			
	Animateur																								Chef de pôle											
	Animateur Plateau Clientèle						Animateur Exploitation avec GPIL										Animateur Exploitation sans GPIL				Animateur Technique Clientèle				Chef de pôle Exploitation				Chef de pôle Technique Clientèle							
Journée N°	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2	J1	J2		
Nombre d'interaction dyadique en face-à-face par jour	29	26	61	49	33	29	63	53	60	57	57	49	83	59	61	53	64	37	35	38	21	26	35	31	31	27	27	43	39	67	63	16	12	16	19	27

ANIMATEUR			CHEF DE PÔLE		
Nombre de réunions programmées total	10	%	Nombre de réunions programmées total	24	%
Nombre de réunions programmées avec 2 participants	1	10.00%	Nombre de réunions programmées avec 2 participants	5	20.83%
Nombre de réunions programmées avec 3 participants	1	10.00%	Nombre de réunions programmées avec 3 participants	6	25.00%
Nombre de réunions programmées avec 4 participants	0	0.00%	Nombre de réunions programmées avec 4 participants	1	4.17%
Nombre de réunions programmées avec 5 participants	0	0.00%	Nombre de réunions programmées avec 5 participants	3	12.50%
Nombre de réunions programmées avec plus de 5 participants	8	80.00%	Nombre de réunions programmées avec plus de 5 participants	9	37.50%

ANIMATEUR			CHEF DE PÔLE		
Nombre de réunions imprévues total	130	%	Nombre de réunions imprévues total	36	%
Nombre de réunions programmées avec 2 participants	0	0.00%	Nombre de réunions programmées avec 2 participants	0	0.00%
Nombre de réunions programmées avec 3 participants	83	63.85%	Nombre de réunions programmées avec 3 participants	22	61.11%
Nombre de réunions programmées avec 4 participants	33	25.38%	Nombre de réunions programmées avec 4 participants	7	19.44%
Nombre de réunions programmées avec 5 participants	7	5.38%	Nombre de réunions programmées avec 5 participants	3	8.33%
Nombre de réunions programmées avec plus de 5 participants	7	5.38%	Nombre de réunions programmées avec plus de 5 participants	4	11.11%

ANIMATEUR			CHEF DE PÔLE		
Nombre d'interactions total	1307	%	Nombre d'interactions total	389	%
Nombre d'interactions avec 2 participants	1168	89.36%	Nombre d'interactions avec 2 participants	334	85.86%
Nombre d'interactions avec 3 participants	84	6.43%	Nombre d'interactions avec 3 participants	28	7.20%
Nombre d'interactions avec 4 participants	33	2.52%	Nombre d'interactions avec 4 participants	8	2.06%
Nombre d'interactions avec 5 participants	7	0.54%	Nombre d'interactions avec 5 participants	6	1.54%
Nombre d'interactions avec plus de 5 participants	15	1.15%	Nombre d'interactions avec plus de 5 participants	13	3.34%

Temps E-mails de l'animateur	Temps passé (minutes)	Pourcentage de la journée	Amplitude horaire travaillée
Virginie - Jour1	81	17.38%	466
Virginie - Jour2	74	15.88%	466
Jérôme - Jour1	32	5.95%	538
Jérôme - Jour2	65	12.17%	534
Céline - Jour1	55	10.09%	545
Céline - Jour2	27	4.92%	549
Moyenne des 6 jours Animateur Plat. Cli.	55.67	10.78%	516.33
Nicolas - Jour1	13	2.53%	513
Nicolas - Jour2	29	6.24%	465
Sébastien - Jour1	4	0.79%	504
Sébastien - Jour2	0	0.00%	525
Julien - Jour1	3	0.58%	521
Julien - Jour2	0	0.00%	487
Christophe - Jour1	48	7.74%	620
Christophe - Jour2	45	8.06%	558
David - Jour1	6	1.12%	538
David - Jour2	42	8.19%	513
Frédéric - Jour1	32	6.27%	510
Frédéric - Jour2	20	3.98%	502
Moyenne des 12 jours Anim. Exploit. avec GPIL	20.17	3.87%	521.33
Pierre - Jour1	25	4.96%	504
Pierre - Jour2	9	1.88%	480
Jean - Jour1	24	4.44%	541
Jean - Jour2	19	4.24%	448
Moyenne des 4 jours Anim. Exploit. sans GPIL	19.25	3.90%	493.25
Cédric - Jour1	34	6.22%	547
Cédric - Jour2	35	6.67%	525
Guillaume - Jour1	17	3.46%	492
Guillaume - Jour2	8	1.68%	475
Moyenne des 4 jours Anim. Tech. Cli.	23.5	4.61%	509.75
MOYENNE DES 26 JOURNEES	28.73	5.59%	514.08
MOYENNE DES 4 METIERS	29.65	5.81%	510.17

Temps E-mails du chef de pôle	Temps passé (minutes)	Pourcentage de la journée	Amplitude horaire travaillée
Vincent - Jour1	39	7.49%	521
Vincent - Jour2	95	17.15%	554
Olivier - Jour1	116	18.59%	624
Olivier - Jour2	81	13.02%	622
Alexandre - Jour1	123	19.07%	645
Alexandre - Jour2	54	8.64%	625
Moyenne des 6 jours (Chef de pôle Exploit.)	84.67	14.15%	598.5
Laurent - Jour1	83	13.50%	615
Laurent - Jour2	43	7.39%	582
Emilie - Jour1	14	2.78%	503
Emilie - Jour2	90	14.35%	627
Moyenne des 4 jours (Chef de pôle Tech. Cli.)	57.5	9.88%	581.75
MOYENNE DES 10 JOURNEES	73.8	12.47%	591.8
MOYENNE DES 2 METIERS	71.08	12.05%	590.13

Temps Visite - Tour de l'animateur	Temps passé (minutes)	Pourcentage de la journée	Amplitude horaire travaillée
Virginie - Jour1	0	0.00%	466
Virginie - Jour2	0	0.00%	466
Jérôme - Jour1	8	1.49%	538
Jérôme - Jour2	8	1.50%	534
Céline - Jour1	14	2.57%	545
Céline - Jour2	17	3.10%	549
Moyenne des 6 jours Animateur Plat. Cli.	7.83	1.52%	516.33
Nicolas - Jour1	0	0.00%	513
Nicolas - Jour2	0	0.00%	465
Sébastien - Jour1	0	0.00%	504
Sébastien - Jour2	31	5.90%	525
Julien - Jour1	16	3.07%	521
Julien - Jour2	3	0.62%	487
Christophe - Jour1	0	0.00%	620
Christophe - Jour2	0	0.00%	558
David - Jour1	24	4.46%	538
David - Jour2	19	3.70%	513
Frédéric - Jour1	18	3.53%	510
Frédéric - Jour2	129	25.70%	502
Moyenne des 12 jours Anim. Exploit. avec GPIL	20.00	3.84%	521.33
Pierre - Jour1	0	0.00%	504
Pierre - Jour2	0	0.00%	480
Jean - Jour1	35	6.47%	541
Jean - Jour2	15	3.35%	448
Moyenne des 4 jours Anim. Exploit. sans GPIL	12.5	2.53%	493.25
Cédric - Jour1	99	18.10%	547
Cédric - Jour2	90	17.14%	525
Guillaume - Jour1	0	0.00%	492
Guillaume - Jour2	5	1.05%	475
Moyenne des 4 jours Anim. Tech. Cli.	48.5	9.51%	509.75
MOYENNE DES 26 JOURNEES	20.42	3.97%	514.08
MOYENNE DES 4 METIERS	22.21	4.35%	510.17

Temps Visite - Tour du chef de pôle	Temps passé (minutes)	Pourcentage de la journée	Amplitude horaire travaillée
Vincent - Jour1	10	1.92%	521
Vincent - Jour2	15	2.71%	554
Olivier - Jour1	11	1.76%	624
Olivier - Jour2	0	0.00%	622
Alexandre - Jour1	0	0.00%	645
Alexandre - Jour2	4	0.64%	625
Moyenne des 6 jours (Chef de pôle Exploit.)	6.67	1.11%	598.5
Laurent - Jour1	117	19.02%	615
Laurent - Jour2	82	14.09%	582
Emilie - Jour1	0	0.00%	503
Emilie - Jour2	5	0.80%	627
Moyenne des 4 jours (Chef de pôle Tech. Cli.)	51	8.77%	581.75
MOYENNE DES 10 JOURNEES	24.40	4.12%	591.8
MOYENNE DES 2 METIERS	28.83	4.89%	590.13

				Planification et programmation de l'activité ; Mise à jour des résultats ; Traitement de dossiers		Reporting ; Pointage de l'activité des agents ; Saisie des absences ; Clôture de l'activité		Gestion du matériel ; Facture et commande		RH (préparation arrivée nouveaux embauchés, fiche appréciation, EAP)		Divers	
Temps outils de gestion de l'animateur	Amplitude horaire travaillée	Temps passé (minutes)	Pourcentage de la journée	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
Virginie - Jour1	466	200.0	42.92%	136	68.00%	61	30.50%	0	0.00%	0	0.00%	3	1.50%
Virginie - Jour2	466	106.0	22.75%	67	63.21%	33	31.13%	0	0.00%	0	0.00%	6	5.66%
Jérôme - Jour1	538	98.0	18.22%	26	26.53%	72	73.47%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Jérôme - Jour2	534	136.0	25.47%	80	58.82%	34	25.00%	0	0.00%	19	13.97%	3	2.21%
Céline - Jour1	545	267.0	48.99%	155	58.05%	77	28.84%	0	0.00%	23	8.61%	12	4.49%
Céline - Jour2	549	235.0	42.81%	54	22.98%	181	77.02%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Moyenne des 6 jours Animateur Plat. Cli.	516.33	173.7	33.63%	86.33	49.71%	76.33	43.95%	0	0%	7	4.03%	4	2.30%
Nicolas - Jour1	513	143.0	27.88%	105	73.43%	33	23.08%	0	0.00%	0	0.00%	5	3.50%
Nicolas - Jour2	465	155.0	33.33%	77	49.68%	78	50.32%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Sébastien - Jour1	504	175.0	34.72%	108	61.71%	56	32.00%	0	0.00%	0	0.00%	11	6.29%
Sébastien - Jour2	525	162.0	30.86%	55	33.95%	107	66.05%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Julien - Jour1	521	171.0	32.82%	139	81.29%	32	18.71%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Julien - Jour2	487	185.0	37.99%	120	64.86%	65	35.14%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Christophe - Jour1	620	125.0	20.16%	80	64.00%	38	30.40%	7	5.60%	0	0.00%	0	0.00%
Christophe - Jour2	558	150.0	26.88%	32	21.33%	0	0.00%	104	69.33%	0	0.00%	14	9.33%
David - Jour1	538	224.0	41.64%	52	23.21%	6	2.68%	98	43.75%	0	0.00%	68	30.36%
David - Jour2	513	97.0	18.91%	72	74.23%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	25	25.77%
Frédéric - Jour1	510	107.0	20.98%	31	28.97%	10	9.35%	41	38.32%	23	21.50%	2	1.87%
Frédéric - Jour2	502	164.0	32.67%	25	15.24%	77	46.95%	50	30.49%	12	7.32%	0	0.00%
Moyenne des 12 jours Anim. Exploit. avec GPIL	521.33	154.8	29.70%	74.67	48.22%	41.83	27.02%	25.00	16.15%	2.92	1.88%	10.42	6.73%
Pierre - Jour1	504	273.0	54.17%	119	43.59%	144	52.75%	0	0.00%	0	0.00%	10	3.66%
Pierre - Jour2	480	243.0	50.63%	196	80.66%	47	19.34%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Jean - Jour1	541	250.0	46.21%	236	94.40%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	14	5.60%
Jean - Jour2	448	167.0	37.28%	146	87.43%	13	7.78%	0	0.00%	0	0.00%	8	4.79%
Moyenne des 4 jours Anim. Exploit. sans GPIL	493.25	233.3	47.29%	174.25	74.71%	51.00	21.86%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	8.00	3.43%
Cédric - Jour1	547	96.0	17.55%	60	62.50%	32	33.33%	0	0.00%	0	0.00%	4	4.17%
Cédric - Jour2	525	185.0	35.24%	56	30.27%	110	59.46%	0	0.00%	0	0.00%	19	10.27%
Guillaume - Jour1	492	252.0	51.22%	65	25.79%	71	28.17%	0	0.00%	116	46.03%	0	0.00%
Guillaume - Jour2	475	226.0	47.58%	70	30.97%	156	69.03%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Moyenne des 4 jours Anim. Tech. Cli.	509.75	189.8	37.22%	62.75	33.07%	92.25	48.62%	0	0.00%	29	15.28%	5.75	3.03%
MOYENNE DES 26 JOURNEES	514.08	176.6	34.36%	90.85	51.44%	58.96	33.38%	11.54	6.53%	7.42	4.20%	7.85	4.44%
MOYENNE DES 4 METIERS	510.17	187.9	36.83%	99.50	52.96%	65.35	34.79%	6.25	3.33%	9.73	5.18%	7.04	3.75%

Temps outils de gestion du chef de pôle	Amplitude horaire travaillée	Temps passé (minutes)	Pourcentage de la journée	Planification et pilotage de l'activité ; Traitement de dossier		Reporting ; Pointage de l'activité des agents ; Saisie des absences ; Clôture de l'activité		Gestion du matériel ; Facture et commande		Préparation de réunion ; agenda personnel		Gestion des formations et habilitations		Divers	
				Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
Vincent - Jour1	521	23.00	4.41%	8	34.78%	0	0.00%	5	21.74%	10	43.48%	0	0.00%	0	0.00%
Vincent - Jour2	554	40.00	7.22%	31	77.50%	9	22.50%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Olivier - Jour1	624	28.00	4.49%	0	0.00%	0	0.00%	9	32.14%	12	42.86%	0	0.00%	7	25.00%
Olivier - Jour2	622	24.00	3.86%	10	41.67%	12	50.00%	0	0.00%	2	8.33%	0	0.00%	0	0.00%
Alexandre - Jour1	645	29.00	4.50%	22	75.86%	0	0.00%	0	0.00%	7	24.14%	0	0.00%	0	0.00%
Alexandre - Jour2	625	274.00	43.84%	69	25.18%	101	36.86%	9	3.28%	0	0.00%	51	18.61%	44	16.06%
Moyenne des 6 jours (Chef de pôle Exploit.)	598.5	69.67	11.64%	23.33	33.49%	20.33	29.19%	3.83	5.50%	5.17	7.42%	8.50	12.20%	8.50	12.20%
Laurent - Jour1	615	216.00	35.12%	59	27.31%	115	53.24%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	42	19.44%
Laurent - Jour2	582	116.00	19.93%	41	35.34%	17	14.66%	0	0.00%	0	0.00%	54	46.55%	4	3.45%
Emilie - Jour1	503	241.00	47.91%	92	38.17%	77	31.95%	25	10.37%	41	17.01%	0	0.00%	6	2.49%
Emilie - Jour2	627	222.00	35.41%	12	5.41%	57	25.68%	16	7.21%	28	12.61%	94	42.34%	15	6.76%
Moyenne des 4 jours (Chef de pôle Tech. Cli.)	581.75	198.75	34.16%	51	25.66%	66.5	33.46%	10.25	5.16%	17.25	8.68%	37	18.62%	16.75	8.43%
MOYENNE DES 10 JOURNEES	591.8	121.30	20.50%	34.4	28.36%	38.8	31.99%	6.4	5.28%	10	8.24%	19.9	16.41%	11.8	9.73%
MOYENNE DES 2 METIERS	590.13	134.21	22.74%	37.17	27.69%	43.42	32.35%	7.04	5.25%	11.21	8.35%	22.75	16.95%	12.63	9.41%

				Organisation et planification du travail		Sollicitation pour action		Problem Solving		Demande d'information		Echange d'information		Information montante		
Temps interaction dyadique de l'animateur	Amplitude horaire travaillée	Temps passé (minutes)	Pourcentage de la journée	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps
Virginie-Jour1	466	98.00	21.03%	16	16.33%	4	4.08%	20	20.41%	34	34.69%	19	19.39%	0	0.00%	
Virginie-Jour2	466	49.00	10.52%	16	32.65%	8	16.33%	24	48.98%	13	26.53%	3	6.12%	3	6.12%	
Jérôme-Jour1	538	264.00	49.07%	16	6.06%	31	11.74%	47	17.80%	87	32.95%	5	1.89%	8	3.03%	
Jérôme-Jour2	534	234.00	43.82%	16	6.84%	14	5.98%	30	12.82%	62	26.50%	31	13.25%	0	0.00%	
Céline-Jour1	545	159.00	29.17%	0	0.00%	6	3.77%	6	3.77%	63	39.62%	0	0.00%	2	1.26%	
Céline-Jour2	549	126.00	22.95%	0	0.00%	20	15.87%	20	15.87%	31	24.60%	0	0.00%	7	5.56%	
Moyenne des 6 jours (Anim. Plat. Cli.)	516.33	155.00	30.02%	10.67	6.88%	13.83	8.92%	24.50	15.81%	48.33	31.18%	9.67	6.24%	3.33	2.15%	9
Nicolas-Jour1	513	258.00	50.29%	19	7.36%	29	11.24%	48	18.60%	38	14.73%	6	2.33%	16	6.20%	
Nicolas-Jour2	465	166.00	35.70%	43	25.90%	21	12.65%	64	38.55%	21	12.65%	25	15.06%	4	2.41%	
Sébastien-J1	504	241.00	47.82%	32	13.28%	6	2.49%	38	15.77%	37	15.35%	48	19.92%	4	1.66%	
Sébastien-J2	525	210.00	40.00%	38	18.10%	11	5.24%	49	23.33%	21	10.00%	17	8.10%	12	5.71%	
Julien-Jour1	521	229.00	43.95%	40	17.47%	28	12.23%	68	29.69%	39	17.03%	6	2.62%	7	3.06%	
Julien-Jour2	487	172.00	35.32%	65	37.79%	22	12.79%	87	50.58%	14	8.14%	0	0.00%	11	6.40%	
Christophe-J1	620	352.00	56.77%	90	25.57%	14	3.98%	104	29.55%	67	19.03%	0	0.00%	0	0.00%	
Christophe-J2	558	237.00	42.47%	78	32.91%	4	1.69%	82	34.60%	46	19.41%	0	0.00%	7	2.95%	
David-Jour1	538	199.00	36.99%	22	11.06%	22	11.06%	44	22.11%	69	34.67%	0	0.00%	7	3.52%	
David-Jour2	513	197.00	38.40%	61	30.96%	16	8.12%	77	39.09%	30	15.23%	5	2.54%	5	2.54%	
Frédéric-Jour1	510	242.00	47.45%	82	33.88%	23	9.50%	105	43.39%	50	20.66%	10	4.13%	1	0.41%	
Frédéric-Jour2	502	126.00	25.10%	27	21.43%	9	7.14%	36	28.57%	46	36.51%	0	0.00%	6	4.76%	
Moyenne des 12 jours (Anim. Exploit avec GPIL)	521.33	219.08	42.02%	49.75	22.71%	17.08	7.80%	66.83	30.51%	39.83	18.18%	9.75	4.45%	6.67	3.04%	14
Pierre-Jour1	504	125.00	24.80%	27	21.60%	10	8.00%	37	29.60%	35	28.00%	11	8.80%	0	0.00%	
Pierre-Jour2	480	170.00	35.42%	54	31.76%	13	7.65%	67	39.41%	54	31.76%	19	11.18%	0	0.00%	
Jean-Jour1	541	122.00	22.55%	64	52.46%	3	2.46%	67	54.92%	8	6.56%	0	0.00%	0	0.00%	
Jean-Jour2	448	128.00	28.57%	35	27.34%	9	7.03%	44	34.38%	12	9.38%	9	7.03%	0	0.00%	
Moyenne des 4 jours (Anim. Exploit. sans GPIL)	493.25	136.25	27.62%	45.00	33.03%	8.75	6.42%	53.75	39.45%	27.25	20.00%	9.75	7.16%	0.00	0.00%	3
Cédric-Jour1	547	136.00	24.86%	27	19.85%	11	8.09%	38	27.94%	9	6.62%	4	2.94%	3	2.21%	
Cédric-Jour2	525	131.00	24.95%	4	3.05%	19	14.50%	23	17.56%	23	17.56%	6	4.58%	2	1.53%	
Guillaume-J1	492	142.00	28.86%	32	22.54%	2	1.41%	34	23.94%	42	29.58%	16	11.27%	9	6.34%	
Guillaume-J2	475	142.00	29.89%	13	9.15%	4	2.82%	17	11.97%	32	22.54%	0	0.00%	13	9.15%	
Moyenne des 4 jours (Anim. Tech. Cli.)	509.75	137.75	27.02%	19.00	13.79%	9.00	6.53%	28.00	20.33%	26.50	19.24%	6.50	4.72%	6.75	4.90%	6
MOYENNE DES 26 JOURNEES	514.08	179.04	34.83%	35.27	19.70%	13.81	7.71%	49.08	27.41%	37.81	21.12%	9.23	5.16%	4.88	2.73%	10
MOYENNE DES 4 METIERS	510.17	162.02	31.76%	31.10	19.20%	12.17	7.51%	43.27	26.71%	35.48	21.90%	8.92	5.50%	4.19	2.58%	8

				Organisation et planification du travail		Sollicitation pour action		Problem Solving		Demande d'information		Echange d'information		Information montante		
Temps interaction dyadique du chef de pôle	Amplitude horaire travaillée	Temps passé (minutes)	Pourcentage de la journée	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps
Vincent-Jour1	521	106.00	20.35%	30	28.30%	15	14.15%	45	42.45%	2	1.89%	2	1.89%	3	2.83%	
Vincent-Jour2	554	166.00	29.96%	25	15.06%	17	10.24%	42	25.30%	6	3.61%	10	6.02%	4	2.41%	
Olivier-Jour1	624	236.00	37.82%	138	58.47%	6	2.54%	144	61.02%	32	13.56%	2	0.85%	0	0.00%	
Olivier-Jour2	622	280.00	45.02%	37	13.21%	37	13.21%	74	26.43%	75	26.79%	0	0.00%	1	0.36%	
Alex-Jour1	645	247.00	38.29%	48	19.43%	16	6.48%	64	25.91%	78	31.58%	0	0.00%	7	2.83%	
Alex-Jour2	625	62.00	9.92%	18	29.03%	6	9.68%	24	38.71%	14	22.58%	0	0.00%	0	0.00%	
Moyenne des 6 jours (Chef de pôle Exploit.)	598.5	182.83	30.55%	49.33	26.98%	16.17	8.84%	65.50	35.82%	34.50	18.87%	2.33	1.28%	2.50	1.37%	8
Laurent-Jour1	615	77.00	12.52%	22	28.57%	0	0.00%	22	28.57%	11	14.29%	3	3.90%	3	3.90%	
Laurent-Jour2	582	111.00	19.07%	5	4.50%	0	0.00%	5	4.50%	1	0.90%	35	31.53%	4	3.60%	
Emilie-Jour1	503	108.00	21.47%	36	33.33%	0	0.00%	36	33.33%	7	6.48%	33	30.56%	3	2.78%	
Emilie-Jour2	627	134.00	21.37%	8	5.97%	31	23.13%	39	29.10%	40	29.85%	0	0.00%	0	0.00%	
Moyenne des 4 jours (Chef de pôle Tech. Cli.)	581.75	107.50	18.48%	17.75	16.51%	7.75	7.21%	25.50	23.72%	14.75	13.72%	17.75	16.51%	2.50	2.33%	7
MOYENNE DES 10 JOURNEES	591.8	152.70	25.80%	36.70	24.03%	12.80	8.38%	49.50	32.42%	26.60	17.42%	8.50	5.57%	2.50	1.64%	8
MOYENNE DES 2 METIERS	590.13	145.17	24.60%	33.54	23.11%	11.96	8.24%	45.50	31.34%	24.63	16.96%	10.04	6.92%	2.50	1.72%	7

Avertissement sur une situation compliquée		Comportement d'un collègue		Shock Absorbing		Briefing		Debriefing		Problématiques RH		Gestion du matériel		Resource Allocating		Discussion informelle		Informal Caring	
Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
6	6.12%	0	0.00%	6	6.12%	0	0.00%	5	5.10%	0	0.00%	0	0.00%	5	5.10%	0	0.00%	0	0.00%
2	4.08%	0	0.00%	2	4.08%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	2	4.08%	2	4.08%
54	20.45%	8	3.03%	62	23.48%	0	0.00%	40	15.15%	0	0.00%	0	0.00%	40	15.15%	6	2.27%	6	2.27%
45	19.23%	0	0.00%	45	19.23%	0	0.00%	13	5.56%	16	6.84%	0	0.00%	29	12.39%	32	13.68%	32	13.68%
4	2.52%	0	0.00%	4	2.52%	0	0.00%	49	30.82%	0	0.00%	0	0.00%	49	30.82%	31	19.50%	31	19.50%
18	14.29%	0	0.00%	18	14.29%	0	0.00%	23	18.25%	0	0.00%	0	0.00%	23	18.25%	7	5.56%	7	5.56%
21.50	13.87%	1.33	0.86%	22.83	14.73%	0.00	0.00%	21.67	13.98%	2.67	1.72%	0.00	0.00%	24.33	15.70%	13.00	8.39%	13.00	8.39%
10	3.88%	32	12.40%	42	16.28%	8	3.10%	14	5.43%	17	6.59%	7	2.71%	46	17.83%	45	17.44%	45	17.44%
2	1.20%	0	0.00%	2	1.20%	21	12.65%	14	8.43%	7	4.22%	0	0.00%	42	25.30%	4	2.41%	4	2.41%
20	8.30%	15	6.22%	35	14.52%	9	3.73%	8	3.32%	33	13.69%	21	8.71%	71	29.46%	2	0.83%	2	0.83%
13	6.19%	4	1.90%	17	8.10%	31	14.76%	35	16.67%	7	3.33%	11	5.24%	84	40.00%	8	3.81%	8	3.81%
6	2.62%	0	0.00%	6	2.62%	10	4.37%	36	15.72%	11	4.80%	5	2.18%	62	27.07%	4	1.75%	4	1.75%
1	0.58%	13	7.56%	14	8.14%	7	4.07%	20	11.63%	2	1.16%	5	2.91%	34	19.77%	8	4.65%	8	4.65%
37	10.51%	0	0.00%	37	10.51%	44	12.50%	53	15.06%	0	0.00%	29	8.24%	126	35.80%	0	0.00%	0	0.00%
15	6.33%	0	0.00%	15	6.33%	22	9.28%	3	1.27%	1	0.42%	55	23.21%	81	34.18%	0	0.00%	0	0.00%
11	5.53%	0	0.00%	11	5.53%	0	0.00%	30	15.08%	6	3.02%	21	10.55%	57	28.64%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	42	21.32%	5	2.54%	2	1.02%	49	24.87%	7	3.55%	7	3.55%
4	1.65%	0	0.00%	4	1.65%	0	0.00%	19	7.85%	17	7.02%	3	1.24%	39	16.12%	5	2.07%	5	2.07%
9	7.14%	0	0.00%	9	7.14%	0	0.00%	4	3.17%	0	0.00%	5	3.97%	9	7.14%	3	2.38%	3	2.38%
10.67	4.87%	5.33	2.43%	16.00	7.30%	12.67	5.78%	23.17	10.57%	8.83	4.03%	13.67	6.24%	58.33	26.63%	7.17	3.27%	7.17	3.27%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	26	20.80%	6	4.80%	0	0.00%	0	0.00%	32	25.60%	0	0.00%	0	0.00%
1	0.59%	0	0.00%	1	0.59%	9	5.29%	8	4.71%	0	0.00%	12	7.06%	29	17.06%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	11	9.02%	28	22.95%	0	0.00%	2	1.64%	41	33.61%	6	4.92%	6	4.92%
5	3.91%	0	0.00%	5	3.91%	13	10.16%	22	17.19%	6	4.69%	0	0.00%	41	32.03%	13	10.16%	13	10.16%
1.50	1.10%	0.00	0.00%	1.50	1.10%	14.75	10.83%	16.00	11.74%	1.50	1.10%	3.50	2.57%	35.75	26.24%	4.75	3.49%	4.75	3.49%
11	8.09%	0	0.00%	11	8.09%	31	22.79%	35	25.74%	0	0.00%	0	0.00%	66	48.53%	5	3.68%	5	3.68%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	37	28.24%	0	0.00%	7	5.34%	44	33.59%	26	19.85%	26	19.85%
10	7.04%	0	0.00%	10	7.04%	0	0.00%	12	8.45%	0	0.00%	0	0.00%	12	8.45%	8	5.63%	8	5.63%
2	1.41%	0	0.00%	2	1.41%	4	2.82%	64	45.07%	0	0.00%	3	2.11%	71	50.00%	0	0.00%	0	0.00%
5.75	4.17%	0.00	0.00%	5.75	4.17%	8.75	6.35%	37.00	26.86%	0.00	0.00%	2.50	1.81%	48.25	35.03%	9.75	7.08%	9.75	7.08%
11.00	6.14%	2.77	1.55%	13.77	7.69%	9.46	5.28%	23.85	13.32%	4.92	2.75%	7.23	4.04%	45.46	25.39%	8.54	4.77%	8.54	4.77%
9.85	6.08%	1.67	1.03%	11.52	7.11%	9.04	5.58%	24.46	15.10%	3.25	2.01%	4.92	3.03%	41.67	25.72%	8.67	5.35%	8.67	5.35%

Avertissement sur une situation compliquée		Comportement d'un collègue		Shock Absorbing		Briefing		Debriefing		Problématiques RH		Gestion du matériel		Resource Allocating		Discussion informelle		Informal Caring	
Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
5	4.72%	0	0.00%	5	4.72%	0	0.00%	26	24.53%	0	0.00%	0	0.00%	26	24.53%	5	4.72%	5	4.72%
10	6.02%	0	0.00%	10	6.02%	0	0.00%	46	27.71%	1	0.60%	18	10.84%	65	39.16%	29	17.47%	29	17.47%
0	0.00%	3	1.27%	3	1.27%	2	0.85%	26	11.02%	2	0.85%	14	5.93%	44	18.64%	0	0.00%	0	0.00%
11	3.93%	0	0.00%	11	3.93%	47	16.79%	0	0.00%	0	0.00%	57	20.36%	104	37.14%	0	0.00%	0	0.00%
18	7.29%	5	2.02%	23	9.31%	16	6.48%	33	13.36%	7	2.83%	7	2.83%	63	25.51%	5	2.02%	5	2.02%
2	3.23%	0	0.00%	2	3.23%	20	32.26%	2	3.23%	0	0.00%	0	0.00%	22	35.48%	0	0.00%	0	0.00%
7.67	4.19%	1.33	0.73%	9.00	4.92%	14.17	7.75%	22.17	12.12%	1.67	0.91%	16.00	8.75%	54.00	29.54%	6.50	3.56%	6.50	3.56%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	22	28.57%	0	0.00%	0	0.00%	22	28.57%	0	0.00%	0	0.00%
12	10.81%	0	0.00%	12	10.81%	0	0.00%	48	43.24%	0	0.00%	0	0.00%	48	43.24%	6	5.41%	6	5.41%
10	9.26%	0	0.00%	10	9.26%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	17	15.74%	17	15.74%	2	1.85%	2	1.85%
1	0.75%	0	0.00%	1	0.75%	0	0.00%	25	18.66%	0	0.00%	0	0.00%	25	18.66%	16	11.94%	16	11.94%
5.75	5.35%	0.00	0.00%	5.75	5.35%	0.00	0.00%	23.75	22.09%	0.00	0.00%	4.25	3.95%	28.00	26.05%	6.00	5.58%	6.00	5.58%
6.90	4.52%	0.80	0.52%	7.70	5.04%	8.50	5.57%	22.80	14.93%	1.00	0.65%	11.30	7.40%	43.60	28.55%	6.30	4.13%	6.30	4.13%
6.71	4.62%	0.67	0.46%	7.38	5.08%	7.08	4.88%	22.96	15.82%	0.83	0.57%	10.13	6.97%	41.00	28.24%	6.25	4.31%	6.25	4.31%

				Techniciens / Conseillers Clientèles		Animateurs		Chef de pôle		Chef d'agence		Direction		Assistant		Magasinier		Hypervision / GPIL / CPC		Autres services		Fournisseurs et prestataires		Client		Expert		Autres	
Acteurs interaction dyadique de l'animateur	Amplitude horaire travaillée	Temps passé (minutes)	Pourcentage de la journée	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
Virginie-Jour1	466	98.00	21.03%	46.00	46.94%	0.00	0.00%	52.00	53.06%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Virginie-Jour2	466	49.00	10.52%	25.00	51.02%	18.00	36.73%	6.00	12.24%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jérôme-Jour1	538	264.00	49.07%	192.00	72.73%	34.00	12.88%	33.00	12.50%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	5.00	1.89%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jérôme-Jour2	534	234.00	43.82%	146.00	62.39%	60.00	25.64%	0.00	0.00%	8.00	3.42%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	16.00	6.84%	4.00	1.71%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Céline-Jour1	545	159.00	29.17%	96.00	60.38%	39.00	24.53%	24.00	15.09%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Céline-Jour2	549	126.00	22.95%	51.00	40.48%	46.00	36.51%	25.00	19.84%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	4.00	3.17%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 6 jours (Anim. Plat. Cli.)	516.33	155.00	30.02%	92.67	59.78%	32.83	21.18%	23.33	15.05%	1.33	0.86%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	4.17	2.69%	0.67	0.43%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Nicolas-Jour1	513	258.00	50.29%	114.00	44.19%	38.00	14.73%	30.00	11.63%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	18.00	6.98%	20.00	7.75%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	4.00	1.55%	34.00	13.18%
Nicolas-Jour2	465	166.00	35.70%	75.00	45.18%	70.00	42.17%	10.00	6.02%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	7.00	4.22%	4.00	2.41%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Sébastien-J1	504	241.00	47.82%	49.00	20.33%	145.00	60.17%	9.00	3.73%	3.00	1.24%	0.00	0.00%	5.00	2.07%	0.00	0.00%	30.00	12.45%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Sébastien-J2	525	210.00	40.00%	151.00	71.90%	44.00	20.95%	4.00	1.90%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.00	1.43%	8.00	3.81%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Julien-Jour1	521	229.00	43.95%	172.00	75.11%	25.00	10.92%	9.00	3.93%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	6.00	2.62%	17.00	7.42%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Julien-Jour2	487	172.00	35.32%	89.00	51.74%	45.00	26.16%	10.00	5.81%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.00	1.74%	3.00	1.74%	15.00	8.72%	0.00	0.00%	2.00	1.16%	0.00	0.00%	5.00	2.91%	0.00	0.00%
Christophe-J1	620	352.00	56.77%	132.00	37.50%	55.00	15.63%	58.00	16.48%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	20.00	5.68%	0.00	0.00%	87.00	24.72%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Christophe-J2	558	237.00	42.47%	80.00	33.76%	113.00	47.68%	25.00	10.55%	0.00	0.00%	1.00	0.42%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	18.00	7.59%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
David-Jour1	538	199.00	36.99%	109.00	54.77%	18.00	9.05%	19.00	9.55%	0.00	0.00%	3.00	1.51%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	50.00	25.13%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
David-Jour2	513	197.00	38.40%	159.00	80.71%	35.00	17.77%	3.00	1.52%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Frédéric-Jour1	510	242.00	47.45%	118.00	48.76%	102.00	42.15%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	6.00	2.48%	3.00	1.24%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	13.00	5.37%
Frédéric-Jour2	502	126.00	25.10%	50.00	39.68%	55.00	43.65%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	16.00	12.70%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	5.00	3.97%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 12 jours (Anim. Exploit avec GPIL)	521.33	219.08	42.02%	108.17	49.37%	62.08	28.34%	14.75	6.73%	0.25	0.11%	0.33	0.15%	3.67	1.67%	1.00	0.46%	20.83	9.51%	2.92	1.33%	0.42	0.19%	0.00	0.00%	0.75	0.34%	3.92	1.79%
Pierre-Jour1	504	125.00	24.80%	78.00	62.40%	4.00	3.20%	40.00	32.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	1.60%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	0.80%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Pierre-Jour2	480	170.00	35.42%	99.00	58.24%	11.00	6.47%	52.00	30.59%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	0.59%	0.00	0.00%	7.00	4.12%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jean-Jour1	541	122.00	22.55%	97.00	79.51%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	16.00	13.11%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	1.64%	7.00	5.74%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jean-Jour2	448	128.00	28.57%	128.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 4 jours (Anim. Exploit. sans GPIL)	493.25	136.25	27.62%	100.50	73.76%	3.75	2.75%	23.00	16.88%	4.00	2.94%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.75	0.55%	0.00	0.00%	1.75	1.28%	0.75	0.55%	1.75	1.28%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Cédric-Jour1	547	136.00	24.86%	100.00	73.53%	27.00	19.85%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	9.00	6.62%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Cédric-Jour2	525	131.00	24.95%	87.00	66.41%	16.00	12.21%	28.00	21.37%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Guillaume-J1	492	142.00	28.86%	95.00	66.90%	4.00	2.82%	43.00	30.28%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Guillaume-J2	475	142.00	29.89%	87.00	61.27%	0.00	0.00%	55.00	38.73%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 4 jours (Anim. Tech. Cli.)	509.75	137.75	27.02%	92.25	66.97%	11.75	8.53%	31.50	22.87%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.25	1.63%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
MOYENNE DES 26 JOURNEES	514.08	179.04	34.83%	100.96	56.39%	38.62	21.57%	20.58	11.49%	1.04	0.58%	0.15	0.09%	1.69	0.95%	0.92	0.52%	10.58	5.91%	1.77	0.99%	0.31	0.17%	0.27	0.15%	0.35	0.19%	1.81	1.01%
MOYENNE DES 4 METIERS	510.17	162.02	31.76%	98.40	60.73%	27.60	17.04%	23.15	14.29%	1.40	0.86%	0.08	0.05%	0.92	0.57%	1.00	0.62%	6.25	3.86%	1.33	0.82%	0.29	0.18%	0.44	0.27%	0.19	0.12%	0.98	0.60%

				Techniciens / Conseillers Clientèles		Animateurs		Chef de pôle		Chef d'agence		Direction		Assistant		Magasinier		Hypervision / GPIL / CPC		Autres services		Fournisseurs et prestataires		Client		Expert		Autres	
Acteurs interaction dyadique du chef de pôle	Amplitude horaire travaillée	Temps passé (minutes)	Pourcentage de la journée	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
Vincent-Jour1	521	106.00	20.35%	14.00	13.21%	51.00	48.11%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	11.00	10.38%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	1.89%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	28.00	26.42%
Vincent-Jour2	554	166.00	29.96%	53.00	31.93%	66.00	39.76%	2.00	1.20%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	11.00	6.63%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	0.60%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	4.00	2.41%	29.00	17.47%
Olivier-Jour1	624	236.00	37.82%	17.00	7.20%	156.00	66.10%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	8.00	3.39%	4.00	1.69%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	51.00	21.61%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Olivier-Jour2	622	280.00	45.02%	85.00	30.36%	127.00	45.36%	0.00	0.00%	23.00	8.21%	11.00	3.93%	32.00	11.43%	2.00	0.71%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Alex-Jour1	645	247.00	38.29%	81.00	32.79%	88.00	35.63%	27.00	10.93%	5.00	2.02%	13.00	5.26%	4.00	1.62%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	29.00	11.74%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Alex-Jour2	625	62.00	9.92%	24.00	38.71%	2.00	3.23%	7.00	11.29%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	27.00	43.55%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	3.23%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 6 jours (Chef de pôle Exploit.)	598.5	182.83	30.55%	45.67	24.98%	81.67	44.67%	6.00	3.28%	4.67	2.55%	4.00	2.19%	11.00	6.02%	5.50	3.01%	0.00	0.00%	5.33	2.92%	8.83	4.83%	0.00	0.00%	0.67	0.36%	9.50	5.20%
Laurent-Jour1	615	77.00	12.52%	39.00	50.65%	38.00	49.35%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Laurent-Jour2	582	111.00	19.07%	22.00	19.82%	33.00	29.73%	40.00	36.04%	16.00	14.41%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Emilie-Jour1	503	108.00	21.47%	17.00	15.74%	52.00	48.15%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	39.00	36.11%
Emilie-Jour2	627	134.00	21.37%	84.00	62.69%	50.00	37.31%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 4 jours (Chef de pôle Tech. Cli.)	581.75	107.50	18.48%	40.50	37.67%	43.25	40.23%	10.00	9.30%	4.00	3.72%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	9.75	9.07%
MOYENNE DES 10 JOURNEES	591.8	152.70	25.80%	43.60	28.55%	66.30	43.42%	7.60	4.98%	4.40	2.88%	2.40	1.57%	6.60	4.32%	3.30	2.16%	0.00	0.00%	3.20	2.10%	5.30	3.47%	0.00	0.00%	0.40	0.26%	9.60	6.29%
MOYENNE DES 2 METIERS	590.13	145.17	24.60%	43.08	29.68%	62.46	43.03%	8.00	5.51%	4.33	2.99%	2.00	1.38%	5.50	3.79%	2.75	1.89%	0.00	0.00%	2.67	1.84%	4.42	3.04%	0.00	0.00%	0.33	0.23%	9.63	6.63%

Instigateur interaction dyadique de l'animateur	Nombre d'interaction	lui/elle - même		Techniciens / Conseillers Clientèles		Animateurs		Chef de pôle		Chef d'agence		Direction		Assistant		Magasinier		Hypervision / GPIL / CPC		Autres services		Fournisseurs et prestataires		Client		Expert		Autres	
		Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Virginie-Jour1	29.00	16.00	55.17%	8	27.59%	0	0.00%	5	17.24%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Virginie-Jour2	26.00	10.00	38.46%	9	34.62%	4	15.38%	3	11.54%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Jérôme-Jour1	61.00	21.00	34.43%	33	54.10%	5	8.20%	2	3.28%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Jérôme-Jour2	49.00	17.00	34.69%	21	42.86%	8	16.33%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	3	6.12%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Céline-Jour1	33.00	11.00	33.33%	18	54.55%	2	6.06%	2	6.06%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Céline-Jour2	29.00	13.00	44.83%	13	44.83%	0	0.00%	3	10.34%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Moyenne des 6 jours (Anim. Plat. Cli.)	37.83	14.67	38.77%	17.00	44.93%	3.17	8.37%	2.50	6.61%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.50	1.32%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Nicolas-Jour1	63.00	15.00	23.81%	34	53.97%	8	12.70%	1	1.59%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	2	3.17%	3	4.76%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Nicolas-Jour2	53.00	2.00	3.77%	26	49.06%	20	37.74%	1	1.89%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	2	3.77%	2	3.77%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Sébastien-Jour1	60.00	16.00	26.67%	13	21.67%	24	40.00%	2	3.33%	1	1.67%	0	0.00%	1	1.67%	0	0.00%	3	5.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Sébastien-Jour2	57.00	11.00	19.30%	34	59.65%	8	14.04%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	1.75%	3	5.26%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Julien-Jour1	57.00	17.00	29.82%	32	56.14%	3	5.26%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	2	3.51%	3	5.26%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Julien-Jour2	49.00	19.00	38.78%	24	48.98%	4	8.16%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	2.04%	1	2.04%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Christophe-Jour1	83.00	28.00	33.73%	26	31.33%	14	16.87%	8	9.64%	0	0.00%	0	0.00%	7	8.43%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Christophe-Jour2	59.00	23.00	38.98%	17	28.81%	9	15.25%	9	15.25%	0	0.00%	1	1.69%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
David-Jour1	61.00	26.00	42.62%	21	34.43%	10	16.39%	3	4.92%	0	0.00%	1	1.64%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
David-Jour2	53.00	21.00	39.62%	23	43.40%	8	15.09%	1	1.89%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Frédéric-Jour1	64.00	22.00	34.38%	28	43.75%	11	17.19%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	1.56%	0	0.00%	2	3.13%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Frédéric-Jour2	37.00	11.00	29.73%	9	24.32%	12	32.43%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	5	13.51%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Moyenne des 12 jours (Anim. Exploit avec GPIL)	58.00	17.58	30.32%	23.92	41.24%	10.92	18.82%	2.08	3.59%	0.08	0.14%	0.17	0.29%	1.08	1.87%	0.33	0.57%	1.25	2.16%	0.42	0.72%	0.17	0.29%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Pierre-Jour1	35.00	12.00	34.29%	12	34.29%	0	0.00%	10	28.57%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	2.86%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Pierre-Jour2	38.00	22.00	57.89%	6	15.79%	3	7.89%	4	10.53%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	3	7.89%
Jean-Jour1	21.00	6.00	28.57%	12	57.14%	0	0.00%	0	0.00%	1	4.76%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	4.76%	1	4.76%	0	0.00%	0	0.00%
Jean-Jour2	26.00	12.00	46.15%	14	53.85%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Moyenne des 4 jours (Anim. Exploit. sans GPIL)	30.00	13.00	43.33%	11.00	36.67%	0.75	2.50%	3.50	11.67%	0.25	0.83%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.50	1.67%	0.25	0.83%	0.00	0.00%	0.75	2.50%
Cédric-Jour1	35.00	17.00	48.57%	12	34.29%	5	14.29%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	2.86%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Cédric-Jour2	31.00	11.00	35.48%	12	38.71%	2	6.45%	6	19.35%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Guillaume-Jour1	31.00	12.00	38.71%	11	35.48%	1	3.23%	7	22.58%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Guillaume-Jour2	27.00	8.00	29.63%	15	55.56%	0	0.00%	4	14.81%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Moyenne des 4 jours (Anim. Tech. Cli.)	31.00	12.00	38.71%	12.50	40.32%	2.00	6.45%	4.25	13.71%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.25	0.81%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
MOYENNE DES 26 JOURNEES	44.88	15.35	34.19%	18.58	41.39%	6.19	13.80%	2.73	6.08%	0.08	0.17%	0.08	0.17%	0.50	1.11%	0.19	0.43%	0.58	1.29%	0.31	0.69%	0.15	0.34%	0.04	0.09%	0.00	0.00%	0.12	0.26%
MOYENNE DES 4 METIERS	39.21	14.31	36.50%	16.10	41.07%	4.21	10.73%	3.08	7.86%	0.08	0.21%	0.04	0.11%	0.27	0.69%	0.15	0.37%	0.31	0.80%	0.23	0.58%	0.17	0.43%	0.06	0.16%	0.00	0.00%	0.19	0.48%

Acteurs interaction dyadique du chef de pôle	Nombre d'interaction	lui/elle - même		Techniciens / Conseillers Clientèles		Animateurs		Chef de pôle		Chef d'agence		Direction		Assistant		Magasinier		Hypervision / GPIL / CPC		Autres services		Fournisseurs et prestataires		Client		Expert		Autres	
		Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Vincent-Jour1	27.00	17.00	62.96%	2.00	7.41%	6.00	22.22%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	7.41%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Vincent-Jour2	43.00	27.00	62.79%	6.00	13.95%	6.00	13.95%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	2.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	4.65%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	2.33%	0.00	0.00%
Olivier-Jour1	39.00	25.00	64.10%	2.00	5.13%	5.00	12.82%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.00	7.69%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	2.56%	3.00	7.69%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Olivier-Jour2	67.00	41.00	61.19%	10.00	14.93%	13.00	19.40%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	1.49%	2.00	2.99%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Alexandre-Jour1	63.00	35.00	55.56%	7.00	11.11%	13.00	20.63%	6.00	9.52%	1.00	1.59%	1.00	1.59%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Alexandre-Jour2	16.00	9.00	56.25%	1.00	6.25%	1.00	6.25%	3.00	18.75%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	6.25%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	6.25%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 6 jours (Chef de pôle Exploit.)	42.50	25.67	60.39%	4.67	10.98%	7.33	17.25%	1.50	3.53%	0.17	0.39%	0.33	0.78%	1.33	3.14%	0.17	0.39%	0.00	0.00%	0.50	1.18%	0.67	1.57%	0.00	0.00%	0.17	0.39%	0.00	0.00%
Laurent-Jour1	12.00	11.00	91.67%	1.00	8.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Laurent-Jour2	16.00	8.00	50.00%	0.00	0.00%	2.00	12.50%	2.00	12.50%	4.00	25.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Emilie-Jour1	19.00	8.00	42.11%	2.00	10.53%	7.00	36.84%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	10.53%
Emilie-Jour2	27.00	14.00	51.85%	7.00	25.93%	5.00	18.52%	1.00	3.70%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 4 jours (Chef de pôle Tech. Cli.)	18.50	10.25	55.41%	2.50	13.51%	3.50	18.92%	0.75	4.05%	1.00	5.41%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.50	2.70%
MOYENNE DES 10 JOURNEES	32.90	19.50	59.27%	3.80	11.55%	5.80	17.63%	1.20	3.65%	0.50	1.52%	0.20	0.61%	0.80	2.43%	0.10	0.30%	0.00	0.00%	0.30	0.91%	0.40	1.22%	0.00	0.00%	0.10	0.30%	0.20	0.61%
MOYENNE DES 2 METIERS	30.50	17.96	58.88%	3.58	11.75%	5.42	17.76%	1.13	3.69%	0.58	1.91%	0.17	0.55%	0.67	2.19%	0.08	0.27%	0.00	0.00%	0.25	0.82%	0.33	1.09%	0.00	0.00%	0.08	0.27%	0.25	0.82%

Temps appel téléphonique de l'amateur	Amplitude horaire travaillée	Temps passé (minutes)	Pourcentage de la journée	Organisation et planification du travail		Sollicitation pour action		Problem Solving		Demande d'information		Echange d'information		Information montante		Information descendante		Information Transmitting	
				Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
Virginie-Jour1	466	82.00	17.60%	20	24.39%	17	20.73%	37	45.12%	39	47.56%	0	0.00%	0	0.00%	6	7.32%	45	54.88%
Virginie-Jour2	466	46.00	9.87%	22	47.83%	0	0.00%	22	47.83%	19	41.30%	0	0.00%	5	10.87%	0	0.00%	24	52.17%
Jérôme-Jour1	538	24.00	4.46%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	20	83.33%	0	0.00%	4	16.67%	0	0.00%	24	100.00%
Jérôme-Jour2	534	47.00	8.80%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	45	95.74%	0	0.00%	0	0.00%	2	4.26%	47	100.00%
Céline-Jour1	545	44.00	8.07%	3	6.82%	16	36.36%	19	43.18%	24	54.55%	0	0.00%	0	0.00%	1	2.27%	25	56.82%
Céline-Jour2	549	96.00	17.49%	0	0.00%	47	48.96%	47	48.96%	33	34.38%	0	0.00%	0	0.00%	7	7.29%	40	41.67%
Moyenne des 6 jours (Anim. Plat. Cli.)	516.33	56.50	10.94%	7.50	13.27%	13.33	23.60%	20.83	36.87%	30.00	53.10%	0.00	0.00%	1.50	2.65%	2.67	4.72%	34.17	60.47%
Nicolas-Jour1	513	63.00	12.28%	0	0.00%	1	1.59%	1	1.59%	49	77.78%	0	0.00%	2	3.17%	8	12.70%	59	93.65%
Nicolas-Jour2	465	37.00	7.96%	0	0.00%	14	37.84%	14	37.84%	11	29.73%	0	0.00%	6	16.22%	3	8.11%	20	54.05%
Sébastien-J1	504	44.00	8.73%	0	0.00%	8	18.18%	8	18.18%	28	63.64%	0	0.00%	6	13.64%	2	4.55%	36	81.82%
Sébastien-J2	525	45.00	8.57%	5	11.11%	4	8.89%	9	20.00%	25	55.56%	2	4.44%	3	6.67%	2	4.44%	32	71.11%
Julien-Jour1	521	15.00	2.88%	3	20.00%	5	33.33%	8	53.33%	5	33.33%	0	0.00%	0	0.00%	2	13.33%	7	46.67%
Julien-Jour2	487	42.00	8.62%	0	0.00%	3	7.14%	3	7.14%	21	50.00%	0	0.00%	13	30.95%	5	11.90%	39	92.86%
Christophe-J1	620	72.00	11.61%	18	25.00%	6	8.33%	24	33.33%	23	31.94%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	23	31.94%
Christophe-J2	558	34.00	6.09%	13	38.24%	2	5.88%	15	44.12%	17	50.00%	0	0.00%	0	0.00%	2	5.88%	19	55.88%
David-Jour1	538	49.00	9.11%	11	22.45%	3	6.12%	14	28.57%	33	67.35%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	33	67.35%
David-Jour2	513	101.00	19.69%	50	49.50%	6	5.94%	56	55.45%	29	28.71%	0	0.00%	4	3.96%	4	3.96%	37	36.63%
Frédéric-Jour1	510	39.00	7.65%	24	61.54%	1	2.56%	25	64.10%	12	30.77%	0	0.00%	0	0.00%	2	5.13%	14	35.90%
Frédéric-Jour2	502	27.00	5.38%	19	70.37%	3	11.11%	22	81.48%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Moyenne des 12 jours (Anim. Exploit avec GPL)	521.33	47.33	9.08%	11.92	25.18%	4.67	9.86%	16.58	35.04%	21.08	44.54%	0.17	0.35%	2.83	5.99%	2.50	5.28%	26.58	56.16%
Pierre-Jour1	504	68.00	13.49%	5	7.35%	17	25.00%	22	32.35%	20	29.41%	0	0.00%	17	25.00%	5	7.35%	42	61.76%
Pierre-Jour2	480	52.00	10.83%	5	9.62%	17	32.69%	22	42.31%	19	36.54%	0	0.00%	0	0.00%	11	21.15%	30	57.69%
Jean-Jour1	541	110.00	20.33%	33	30.00%	8	7.27%	41	37.27%	29	26.36%	0	0.00%	20	18.18%	1	0.91%	50	45.45%
Jean-Jour2	448	91.00	20.31%	18	19.78%	6	6.59%	24	26.37%	59	64.84%	0	0.00%	0	0.00%	3	3.30%	62	68.13%
Moyenne des 4 jours (Anim. Exploit. sans GPL)	493.25	80.25	16.27%	15.25	19.00%	12.00	14.95%	27.25	33.96%	31.75	39.56%	0.00	0.00%	9.25	11.53%	5.00	6.23%	46.00	57.32%
Cédric-Jour1	547	108.00	19.74%	8	7.41%	21	19.44%	29	26.85%	57	52.78%	0	0.00%	11	10.19%	4	3.70%	72	66.67%
Cédric-Jour2	525	60.00	11.43%	2	3.33%	18	30.00%	20	33.33%	27	45.00%	0	0.00%	12	20.00%	0	0.00%	39	65.00%
Guillaume-J1	492	26.00	5.28%	5	19.23%	5	19.23%	10	38.46%	12	46.15%	0	0.00%	4	15.38%	0	0.00%	16	61.54%
Guillaume-J2	475	71.00	14.95%	16	22.54%	16	22.54%	32	45.07%	39	54.93%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	39	54.93%
Moyenne des 4 jours (Anim. Tech. Cli.)	509.75	66.25	13.00%	7.75	11.70%	15.00	22.64%	22.75	34.34%	33.75	50.94%	0.00	0.00%	6.75	10.19%	1.00	1.51%	41.50	62.64%
MOYENNE DES 26 JOURNEES	514.08	57.42	11.17%	10.77	18.75%	9.38	16.34%	20.15	35.10%	26.73	46.55%	0.08	0.13%	4.12	7.17%	2.69	4.69%	33.62	58.54%
MOYENNE DES 4 METIERS	510.17	62.58	12.27%	10.60	16.94%	11.25	17.98%	21.85	34.92%	29.15	46.57%	0.04	0.07%	5.08	8.12%	2.79	4.46%	37.06	59.22%

Temps appel téléphonique du chef de pôle	Amplitude horaire travaillée	Temps passé (minutes)	Pourcentage de la journée	Organisation et planification du travail		Sollicitation pour action		Problem Solving		Demande d'information		Echange d'information		Information montante		Information descendante		Information Transmitting	
				Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
Vincent-Jour1	521	14.00	2.69%	0	0.00%	9	64.29%	9	64.29%	5	35.71%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	5	35.71%
Vincent-Jour2	554	29.00	5.23%	0	0.00%	10	34.48%	10	34.48%	9	31.03%	0	0.00%	0	0.00%	1	3.45%	10	34.48%
Olivier-Jour1	624	51.00	8.17%	18	35.29%	8	15.69%	26	50.98%	21	41.18%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	21	41.18%
Olivier-Jour2	622	82.00	13.18%	0	0.00%	24	29.27%	24	29.27%	23	28.05%	0	0.00%	15	18.29%	2	2.44%	40	48.78%
Alex-Jour1	645	27.00	4.19%	3	11.11%	0	0.00%	3	11.11%	22	81.48%	0	0.00%	0	0.00%	2	7.41%	24	88.89%
Alex-Jour2	625	92.00	14.72%	19	20.65%	28	30.43%	47	51.09%	34	36.96%	0	0.00%	4	4.35%	7	7.61%	45	48.91%
Moyenne des 6 jours (Chef de pôle Exploit.)	598.5	49.17	8.21%	6.67	13.56%	13.17	26.78%	19.83	40.34%	19.00	38.64%	0.00	0.00%	3.17	6.44%	2.00	4.07%	24.17	49.15%
Laurent-Jour1	615	58.00	9.43%	4	6.90%	1	1.72%	5	8.62%	41	70.69%	0	0.00%	0	0.00%	12	20.69%	53	91.38%
Laurent-Jour2	582	37.00	6.36%	4	10.81%	0	0.00%	4	10.81%	17	45.95%	0	0.00%	0	0.00%	9	24.32%	26	70.27%
Emilie-Jour1	503	112.00	22.27%	4	3.57%	0	0.00%	4	3.57%	89	79.46%	0	0.00%	0	0.00%	7	6.25%	96	85.71%
Emilie-Jour2	627	57.00	9.09%	0	0.00%	10	17.54%	10	17.54%	38	66.67%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	38	66.67%
Moyenne des 4 jours (Chef de pôle Tech. Cli.)	581.75	66.00	11.35%	3.00	4.55%	2.75	4.17%	5.75	8.71%	46.25	70.08%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	7.00	10.61%	53.25	80.68%
MOYENNE DES 10 JOURNEES	591.8	55.90	9.45%	5.20	9.30%	9.00	16.10%	14.20	25.40%	29.90	53.49%	0.00	0.00%	1.90	3.40%	4.00	7.16%	35.80	64.04%
MOYENNE DES 2 METIERS	590.13	57.58	9.76%	4.83	8.39%	7.96	13.82%	12.79	22.21%	32.63	56.66%	0.00	0.00%	1.58	2.75%	4.50	7.81%	38.71	67.22%

Avertissement sur une situation compliquée		Comportement d'un collègue		Shock Absorbing		Briefing		Debriefing		Problématiques RH		Gestion du matériel		Resource Allocating		Discussion informelle		Informal Caring	
Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	9	9.38%	0	0.00%	0	0.00%	9	9.38%	0	0.00%	0	0.00%
0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.50	2.65%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.50	2.65%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
3	4.76%	0	0.00%	3	4.76%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	3	8.11%	0	0.00%	3	8.11%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	3	6.67%	3	6.67%	0	0.00%	0	0.00%	1	2.22%	0	0.00%	1	2.22%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
25	34.72%	0	0.00%	25	34.72%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
2	4.08%	0	0.00%	2	4.08%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
6	5.94%	0	0.00%	6	5.94%	0	0.00%	0	0.00%	2	1.98%	0	0.00%	2	1.98%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
5	18.52%	0	0.00%	5	18.52%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
3.42	7.22%	0.25	0.53%	3.67	7.75%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.50	1.06%	0.00	0.00%	0.50	1.06%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
4	5.88%	0	0.00%	4	5.88%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
4	3.64%	0	0.00%	4	3.64%	0	0.00%	15	13.64%	0	0.00%	0	0.00%	15	13.64%	0	0.00%	0	0.00%
5	5.49%	0	0.00%	5	5.49%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
3.25	4.05%	0.00	0.00%	3.25	4.05%	0.00	0.00%	3.75	4.67%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.75	4.67%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
1	0.93%	0	0.00%	1	0.93%	0	0.00%	6	5.56%	0	0.00%	0	0.00%	6	5.56%	0	0.00%	0	0.00%
1	1.67%	0	0.00%	1	1.67%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0.50	0.75%	0.00	0.00%	0.50	0.75%	0.00	0.00%	1.50	2.26%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.50	2.26%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
2.15	3.75%	0.12	0.20%	2.27	3.95%	0.00	0.00%	1.15	2.01%	0.23	0.40%	0.00	0.00%	1.38	2.41%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
1.79	2.86%	0.06	0.10%	1.85	2.96%	0.00	0.00%	1.69	2.70%	0.13	0.20%	0.00	0.00%	1.81	2.90%	0.00	0.00%	0.00	0.00%

Avertissement sur une situation compliquée		Comportement d'un collègue		Shock Absorbing		Briefing		Debriefing		Problématiques RH		Gestion du matériel		Resource Allocating		Discussion informelle		Informal Caring	
Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	9	31.03%	9	31.03%
4	7.84%	0	0.00%	4	7.84%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
18	21.95%	0	0.00%	18	21.95%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
3.67	7.46%	0.00	0.00%	3.67	7.46%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.50	3.05%	1.50	3.05%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
7	18.92%	0	0.00%	7	18.92%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
12	10.71%	0	0.00%	12	10.71%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	9	15.79%	9	15.79%
4.75	7.20%	0.00	0.00%	4.75	7.20%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.25	3.41%	2.25	3.41%
4.10	7.33%	0.00	0.00%	4.10	7.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.80	3.22%	1.80	3.22%
4.21	7.31%	0.00	0.00%	4.21	7.31%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.88	3.26%	1.88	3.26%

				Techniciens / Conseillers Clientèles		Animateurs		Chef de pôle		Chef d'agence		Direction		Assistant		Magasinier		Hypervision / GPIL / CPC		Autres services		Fournisseurs et prestataires		Client		Expert		Autres	
Acteurs appel téléphonique de l'animateur	Amplitude horaire travaillée	Temps passé (minutes)	Pourcentage de la journée	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
Virginie-Jour1	466	82.00	17.60%	1.00	1.22%	15.00	18.29%	2.00	2.44%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	46.00	56.10%	0.00	0.00%	18.00	21.95%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Virginie-Jour2	466	46.00	9.87%	0.00	0.00%	30.00	65.22%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	16.00	34.78%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jérôme-Jour1	538	24.00	4.46%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	16.00	66.67%	8.00	33.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jérôme-Jour2	534	47.00	8.80%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	13.00	27.66%	33.00	70.21%	0.00	0.00%	1.00	2.13%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Céline-Jour1	545	44.00	8.07%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	27.00	61.36%	11.00	25.00%	0.00	0.00%	6.00	13.64%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Céline-Jour2	549	96.00	17.49%	4.00	4.17%	0.00	0.00%	9.00	9.38%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	2.08%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	81.00	84.38%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 6 jours (Anim. Plat. Cli.)	516.33	56.50	10.94%	0.83	1.47%	7.50	13.27%	1.83	3.24%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	9.67	17.11%	19.00	33.63%	0.00	0.00%	17.67	31.27%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Nicolas-Jour1	513	63.00	12.28%	42.00	66.67%	0.00	0.00%	1.00	1.59%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	10.00	15.87%	10.00	15.87%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Nicolas-Jour2	465	37.00	7.96%	12.00	32.43%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	22.00	59.46%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.00	8.11%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Sébastien-J1	504	44.00	8.73%	31.00	70.45%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	6.00	13.64%	7.00	15.91%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Sébastien-J2	525	45.00	8.57%	24.00	53.33%	0.00	0.00%	1.00	2.22%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	8.00	17.78%	6.00	13.33%	4.00	8.89%	2.00	4.44%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Julien-Jour1	521	15.00	2.88%	15.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Julien-Jour2	487	42.00	8.62%	14.00	33.33%	2.00	4.76%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	2.38%	19.00	45.24%	0.00	0.00%	6.00	14.29%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Christophe-J1	620	72.00	11.61%	53.00	73.61%	0.00	0.00%	2.00	2.78%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	12.00	16.67%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	5.00	6.94%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Christophe-J2	558	34.00	6.09%	2.00	5.88%	0.00	0.00%	2.00	5.88%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	21.00	61.76%	1.00	2.94%	8.00	23.53%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
David-Jour1	538	49.00	9.11%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	4.00	8.16%	16.00	32.65%	29.00	59.18%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
David-Jour2	513	101.00	19.69%	25.00	24.75%	39.00	38.61%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	11.00	10.89%	23.00	22.77%	0.00	0.00%	3.00	2.97%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Frédéric-Jour1	510	39.00	7.65%	7.00	17.95%	6.00	15.38%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	15.00	38.46%	11.00	28.21%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Frédéric-Jour2	502	27.00	5.38%	16.00	59.26%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	11.00	40.74%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 12 jours (Anim. Exploit avec GPIL)	521.33	47.33	9.08%	20.08	42.43%	3.92	8.27%	0.50	1.06%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.08	0.18%	7.67	16.20%	8.17	17.25%	5.17	10.92%	1.75	3.70%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Pierre-Jour1	504	68.00	13.49%	33.00	48.53%	6.00	8.82%	11.00	16.18%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	15.00	22.06%	3.00	4.41%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Pierre-Jour2	480	52.00	10.83%	2.00	3.85%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	39.00	75.00%	11.00	21.15%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jean-Jour1	541	110.00	20.33%	25.00	22.73%	18.00	16.36%	15.00	13.64%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	48.00	43.64%	4.00	3.64%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jean-Jour2	448	91.00	20.31%	13.00	14.29%	4.00	4.40%	20.00	21.98%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	48.00	52.75%	2.00	2.20%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	4.00	4.40%
Moyenne des 4 jours (Anim. Exploit. sans GPIL)	493.25	80.25	16.27%	18.25	22.74%	7.00	8.72%	11.50	14.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.75	4.67%	34.50	42.99%	4.25	5.30%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	1.25%
Cédric-Jour1	547	108.00	19.74%	45.00	41.67%	0.00	0.00%	27.00	25.00%	15.00	13.89%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	12.00	11.11%	5.00	4.63%	0.00	0.00%	4.00	3.70%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Cédric-Jour2	525	60.00	11.43%	6.00	10.00%	1.00	1.67%	0.00	0.00%	8.00	13.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	39.00	65.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	6.00	10.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Guillaume-J1	492	26.00	5.28%	14.00	53.85%	3.00	11.54%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	9.00	34.62%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Guillaume-J2	475	71.00	14.95%	12.00	16.90%	21.00	29.58%	13.00	18.31%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	6.00	8.45%	16.00	22.54%	3.00	4.23%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 4 jours (Anim. Tech. Cli.)	509.75	66.25	13.00%	19.25	29.06%	6.25	9.43%	10.00	15.09%	5.75	8.68%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	16.50	24.91%	5.25	7.92%	0.75	1.13%	2.50	3.77%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
MOYENNE DES 26 JOURNEES	514.08	57.42	11.17%	15.23	26.52%	5.58	9.71%	3.96	6.90%	0.88	1.54%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.04	0.07%	8.88	15.47%	14.27	24.85%	3.15	5.49%	5.27	9.18%	0.00	0.00%	0.15	0.27%
MOYENNE DES 4 METIERS	510.17	62.58	12.27%	14.60	23.34%	6.17	9.85%	5.96	9.52%	1.44	2.30%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.02	0.03%	9.40	15.01%	16.73	26.73%	2.54	4.06%	5.48	8.75%	0.00	0.00%	0.25	0.40%

				Techniciens / Conseillers Clientèles		Animateurs		Chef de pôle		Chef d'agence		Direction		Assistant		Magasinier		Hypervision / GPIL / CPC		Autres services		Fournisseurs et prestataires		Client		Expert		Autres	
Acteurs appel téléphonique du chef de pôle	Amplitude horaire travaillée	Temps passé (minutes)	Pourcentage de la journée	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
Vincent-Jour1	521	14.00	2.69%	0.00	0.00%	5.00	35.71%	0.00	0.00%	2.00	14.29%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	7.00	50.00%
Vincent-Jour2	554	29.00	5.23%	0.00	0.00%	3.00	10.34%	0.00	0.00%	8.00	27.59%	0.00	0.00%	1.00	3.45%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	15.00	51.72%	0.00	0.00%	2.00	6.90%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Olivier-Jour1	624	51.00	8.17%	1.00	1.96%	9.00	17.65%	5.00	9.80%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.00	5.88%	0.00	0.00%	4.00	7.84%	17.00	33.33%	9.00	17.65%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.00	5.88%
Olivier-Jour2	622	82.00	13.18%	20.00	24.39%	28.00	34.15%	5.00	6.10%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	27.00	32.93%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	1.22%	1.00	1.22%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Alex-Jour1	645	27.00	4.19%	5.00	18.52%	2.00	7.41%	8.00	29.63%	6.00	22.22%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	6.00	22.22%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Alex-Jour2	625	92.00	14.72%	39.00	42.39%	0.00	0.00%	12.00	13.04%	4.00	4.35%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	1.09%	36.00	39.13%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 6 jours (Chef de pôle Exploit.)	598.5	49.17	8.21%	10.83	22.03%	7.83	15.93%	5.00	10.17%	3.33	6.78%	0.00	0.00%	5.17	10.51%	0.00	0.00%	0.83	1.69%	12.50	25.42%	1.67	3.39%	0.33	0.68%	0.00	0.00%	1.67	3.39%
Laurent-Jour1	615	58.00	9.43%	0.00	0.00%	48.00	82.76%	2.00	3.45%	4.00	6.90%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	4.00	6.90%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Laurent-Jour2	582	37.00	6.36%	0.00	0.00%	28.00	75.68%	0.00	0.00%	9.00	24.32%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Emilie-Jour1	503	112.00	22.27%	6.00	5.36%	33.00	29.46%	0.00	0.00%	23.00	20.54%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	36.00	32.14%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	14.00	12.50%
Emilie-Jour2	627	57.00	9.09%	8.00	14.04%	14.00	24.56%	9.00	15.79%	5.00	8.77%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	8.00	14.04%	3.00	5.26%	0.00	0.00%	6.00	10.53%	4.00	7.02%
Moyenne des 4 jours (Chef de pôle Tech. Cli.)	581.75	66.00	11.35%	3.50	5.30%	30.75	46.59%	2.75	4.17%	10.25	15.53%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	12.00	18.18%	0.75	1.14%	0.00	0.00%	1.50	2.27%	4.50	6.82%
MOYENNE DES 10 JOURNEES	591.8	55.90	9.45%	7.90	14.13%	17.00	30.41%	4.10	7.33%	6.10	10.91%	0.00	0.00%	3.10	5.55%	0.00	0.00%	0.50	0.89%	12.30	22.00%	1.30	2.33%	0.20	0.36%	0.60	1.07%	2.80	5.01%
MOYENNE DES 2 METIERS	590.13	57.58	9.76%	7.17	12.45%	19.29	33.50%	3.88	6.73%	6.79	11.79%	0.00	0.00%	2.58	4.49%	0.00	0.00%	0.42	0.72%	12.25	21.27%	1.21	2.10%	0.17	0.29%	0.75	1.30%	3.08	5.35%

		lui/elle - même		Techniciens / Conseillers Clientèles		Animateurs		Chef de pôle		Chef d'agence		Direction		Assistant		Magasinier		Hypervision / GPIL / CPC		Autres services		Fournisseurs et prestataires		Client		Expert		Autres	
Instigateur appel téléphonique de l'animateur	Nombre d'interaction	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Virginie-Jour1	21.00	8.00	38.10%	1.00	4.76%	2.00	9.52%	2.00	9.52%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	5.00	23.81%	0.00	0.00%	3.00	14.29%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Virginie-Jour2	11.00	7.00	63.64%	0.00	0.00%	2.00	18.18%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	18.18%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jérôme-Jour1	9.00	7.00	77.78%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	22.22%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jérôme-Jour2	13.00	8.00	61.54%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	5.00	38.46%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Céline-Jour1	13.00	4.00	30.77%	0.00	0.00%	1.00	7.69%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	7.00	53.85%	0.00	0.00%	1.00	7.69%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Céline-Jour2	13.00	2.00	15.38%	1.00	7.69%	0.00	0.00%	1.00	7.69%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	7.69%	0.00	0.00%	8.00	61.54%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 6 jours (Anim. Plat. Cli.)	13.33	6.00	45.00%	0.33	2.50%	0.83	6.25%	0.50	3.75%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.67	27.50%	0.00	0.00%	2.00	15.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Nicolas-Jour1	18.00	7.00	38.89%	9.00	50.00%	0.00	0.00%	1.00	5.56%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	5.56%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Nicolas-Jour2	12.00	7.00	58.33%	4.00	33.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	8.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Sébastien-Jour1	15.00	4.00	26.67%	9.00	60.00%	0.00	0.00%	1.00	6.67%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	6.67%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Sébastien-Jour2	21.00	8.00	38.10%	9.00	42.86%	0.00	0.00%	1.00	4.76%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	4.76%	1.00	4.76%	1.00	4.76%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Julien-Jour1	6.00	3.00	50.00%	3.00	50.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Julien-Jour2	12.00	7.00	58.33%	3.00	25.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	8.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	8.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Christophe-Jour1	21.00	8.00	38.10%	11.00	52.38%	1.00	4.76%	1.00	4.76%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Christophe-Jour2	11.00	6.00	54.55%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	9.09%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	9.09%	0.00	0.00%	2.00	18.18%	0.00	0.00%	1.00	9.09%
David-Jour1	11.00	7.00	63.64%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	4.00	36.36%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
David-Jour2	31.00	24.00	77.42%	1.00	3.23%	5.00	16.13%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	3.23%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Frédéric-Jour1	11.00	7.00	63.64%	0.00	0.00%	3.00	27.27%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	9.09%
Frédéric-Jour2	5.00	4.00	80.00%	1.00	20.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 12 jours (Anim. Exploit avec GPIL)	14.50	7.67	52.87%	4.17	28.74%	0.75	5.17%	0.42	2.87%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.08	0.57%	0.25	1.72%	0.58	4.02%	0.25	1.72%	0.17	1.15%	0.00	0.00%	0.17	1.15%
Pierre-Jour1	23.00	13.00	56.52%	4.00	17.39%	1.00	4.35%	3.00	13.04%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	8.70%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Pierre-Jour2	9.00	3.00	33.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	5.00	55.56%	1.00	11.11%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jean-Jour1	24.00	14.00	58.33%	5.00	20.83%	1.00	4.17%	2.00	8.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	8.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jean-Jour2	23.00	9.00	39.13%	4.00	17.39%	1.00	4.35%	2.00	8.70%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	5.00	21.74%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	8.70%
Moyenne des 4 jours (Anim. Exploit. sans GPIL)	19.75	9.75	49.37%	3.25	16.46%	0.75	3.80%	1.75	8.86%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.50	17.72%	0.25	1.27%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.50	2.53%
Cédric-Jour1	28.00	11.00	39.29%	10.00	35.71%	0.00	0.00%	3.00	10.71%	2.00	7.14%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	7.14%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Cédric-Jour2	15.00	5.00	33.33%	2.00	13.33%	1.00	6.67%	0.00	0.00%	1.00	6.67%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	5.00	33.33%	0.00	0.00%	1.00	6.67%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Guillaume-Jour1	7.00	3.00	42.86%	2.00	28.57%	1.00	14.29%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	14.29%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Guillaume-Jour2	18.00	7.00	38.89%	4.00	22.22%	1.00	5.56%	2.00	11.11%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	4.00	22.22%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 4 jours (Anim. Tech. Cli.)	17.00	6.50	38.24%	4.50	26.47%	0.75	4.41%	1.25	7.35%	0.75	4.41%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.00	17.65%	0.00	0.00%	0.25	1.47%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
MOYENNE DES 26 JOURNEES	15.42	7.42	48.13%	3.19	20.70%	0.77	4.99%	0.77	4.99%	0.12	0.75%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.04	0.25%	0.12	0.75%	2.12	13.72%	0.15	1.00%	0.58	3.74%	0.00	0.00%	0.15	1.00%
MOYENNE DES 4 METIERS	16.15	7.48	46.32%	3.06	18.97%	0.77	4.77%	0.98	6.06%	0.19	1.16%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.02	0.13%	0.06	0.39%	2.69	16.65%	0.13	0.77%	0.60	3.74%	0.00	0.00%	0.17	1.03%

Instigateur appel téléphonique du chef de pôle	Nombre d'interaction	lui/elle - même		Techniciens / Conseillers Clientèles		Animateurs		Chef de pôle		Chef d'agence		Direction		Assistant		Magasinier		Hypervision / GPIL / CPC		Autres services		Fournisseurs et prestataires		Client		Expert		Autres	
		Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Vincent-Jour1	4.00	2.00	50.00%	0.00	0.00%	1.00	25.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	25.00%
Vincent-Jour2	10.00	6.00	60.00%	0.00	0.00%	1.00	10.00%	0.00	0.00%	1.00	10.00%	0.00	0.00%	1.00	10.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	10.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Olivier-Jour1	20.00	9.00	45.00%	2.00	10.00%	2.00	10.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	5.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	5.00	25.00%	1.00	5.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Olivier-Jour2	16.00	11.00	68.75%	1.00	6.25%	2.00	12.50%	1.00	6.25%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	6.25%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Alexandre-Jour1	11.00	6.00	54.55%	2.00	18.18%	0.00	0.00%	2.00	18.18%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	9.09%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Alexandre-Jour2	29.00	13.00	44.83%	6.00	20.69%	0.00	0.00%	2.00	6.90%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	8.00	27.59%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 6 jours (Chef de pôle Exploit.)	15.00	7.83	52.22%	1.83	12.22%	1.00	6.67%	0.83	5.56%	0.17	1.11%	0.00	0.00%	0.33	2.22%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.33	15.56%	0.33	2.22%	0.17	1.11%	0.00	0.00%	0.17	1.11%
Laurent-Jour1	9.00	6.00	66.67%	0.00	0.00%	1.00	11.11%	1.00	11.11%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	11.11%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Laurent-Jour2	9.00	6.00	66.67%	0.00	0.00%	2.00	22.22%	0.00	0.00%	1.00	11.11%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Emilie-Jour1	13.00	9.00	69.23%	1.00	7.69%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	15.38%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	7.69%
Emilie-Jour2	15.00	10.00	66.67%	0.00	0.00%	2.00	13.33%	0.00	0.00%	1.00	6.67%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	13.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 4 jours (Chef de pôle Tech. Cli.)	11.50	7.75	67.39%	0.25	2.17%	1.25	10.87%	0.25	2.17%	1.00	8.70%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.75	6.52%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.25	2.17%
MOYENNE DES 10 JOURNEES	13.60	7.80	57.35%	1.20	8.82%	1.10	8.09%	0.60	4.41%	0.50	3.68%	0.00	0.00%	0.20	1.47%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.70	12.50%	0.20	1.47%	0.10	0.74%	0.00	0.00%	0.20	1.47%
MOYENNE DES 2 METIERS	13.25	7.79	58.81%	1.04	7.86%	1.13	8.49%	0.54	4.09%	0.58	4.40%	0.00	0.00%	0.17	1.26%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.54	11.64%	0.17	1.26%	0.08	0.63%	0.00	0.00%	0.21	1.57%

				Organisation et planification du travail		Sollicitation pour action		Problem Solving		Demande d'information		Echange d'information		Information montante		Information descendante		Information Transmitting	
Temps réunion imprévue de l'animateur	Amplitude horaire travaillée	Temps passé (minutes)	Pourcentage de la journée	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
Virginie-Jour1	466	0.00	0.00%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Virginie-Jour2	466	28.00	6.01%	3	10.71%	0	0.00%	3	10.71%	0	0.00%	16	57.14%	0	0.00%	0	0.00%	16	57.14%
Jérôme-Jour1	538	36.00	6.69%	0	0.00%	21	58.33%	21	58.33%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Jérôme-Jour2	534	44.00	8.24%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	19	43.18%	25	56.82%	0	0.00%	0	0.00%	44	100.00%
Céline-Jour1	545	6.00	1.10%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	4	66.67%	0	0.00%	0	0.00%	2	33.33%	6	100.00%
Céline-Jour2	549	0.00	0.00%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Moyenne des 6 jours (Anim. Plat. Cli.)	516.33	19.00	3.68%	0.50	2.63%	3.50	18.42%	4.00	21.05%	3.83	20.18%	6.83	35.96%	0.00	0.00%	0.33	1.75%	11.00	57.89%
Nicolas-Jour1	513	36.00	7.02%	0	0.00%	2	5.56%	2	5.56%	0	0.00%	34	94.44%	0	0.00%	0	0.00%	34	94.44%
Nicolas-Jour2	465	78.00	16.77%	4	5.13%	12	15.38%	16	20.51%	7	8.97%	12	15.38%	0	0.00%	0	0.00%	19	24.36%
Sébastien-J1	504	40.00	7.94%	14	35.00%	0	0.00%	14	35.00%	8	20.00%	9	22.50%	0	0.00%	0	0.00%	17	42.50%
Sébastien-J2	525	77.00	14.67%	17	22.08%	0	0.00%	17	22.08%	2	2.60%	9	11.69%	0	0.00%	4	5.19%	15	19.48%
Julien-Jour1	521	87.00	16.70%	20	22.99%	0	0.00%	20	22.99%	17	19.54%	0	0.00%	0	0.00%	17	19.54%	34	39.08%
Julien-Jour2	487	85.00	17.45%	35	41.18%	0	0.00%	35	41.18%	4	4.71%	5	5.88%	0	0.00%	5	5.88%	14	16.47%
Christophe-J1	620	23.00	3.71%	12	52.17%	0	0.00%	12	52.17%	1	4.35%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	4.35%
Christophe-J2	558	0.00	0.00%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
David-Jour1	538	36.00	6.69%	9	25.00%	10	27.78%	19	52.78%	4	11.11%	0	0.00%	4	11.11%	3	8.33%	11	30.56%
David-Jour2	513	27.00	5.26%	15	55.56%	0	0.00%	15	55.56%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	11	40.74%	11	40.74%
Frédéric-Jour1	510	31.00	6.08%	21	67.74%	0	0.00%	21	67.74%	5	16.13%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	5	16.13%
Frédéric-Jour2	502	36.00	7.17%	19	52.78%	2	5.56%	21	58.33%	0	0.00%	15	41.67%	0	0.00%	0	0.00%	15	41.67%
Moyenne des 12 jours (Anim. Exploite avec GPIL)	521.33	46.33	8.89%	13.83	29.86%	2.17	4.68%	16.00	34.53%	4.00	8.63%	7.00	15.11%	0.33	0.72%	3.33	7.19%	14.67	31.65%
Pierre-Jour1	504	13.00	2.58%	9	69.23%	0	0.00%	9	69.23%	4	30.77%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	4	30.77%
Pierre-Jour2	480	0.00	0.00%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Jean-Jour1	541	0.00	0.00%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Jean-Jour2	448	28.00	6.25%	28	100.00%	0	0.00%	28	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Moyenne des 4 jours (Anim. Exploit. sans GPIL)	493.25	10.25	2.08%	9.25	90.24%	0.00	0.00%	9.25	90.24%	1.00	9.76%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	9.76%
Cédric-Jour1	547	1.00	0.18%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Cédric-Jour2	525	24.00	4.57%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Guillaume-J1	492	55.00	11.18%	52	94.55%	0	0.00%	52	94.55%	3	5.45%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	3	5.45%
Guillaume-J2	475	23.00	4.84%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Moyenne des 4 jours (Anim. Tech. Cli.)	509.75	25.75	5.05%	13.00	50.49%	0.00	0.00%	13.00	50.49%	0.75	2.91%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.75	2.91%
MOYENNE DES 26 JOURNEES	514.08	31.31	6.09%	9.92	31.70%	1.81	5.77%	11.73	37.47%	3.00	9.58%	4.81	15.36%	0.15	0.49%	1.62	5.16%	9.58	30.59%
MOYENNE DES 4 METIERS	510.17	25.33	4.97%	9.15	36.10%	1.42	5.59%	10.56	41.69%	2.40	9.46%	3.46	13.65%	0.08	0.33%	0.92	3.62%	6.85	27.06%

				Organisation et planification du travail		Sollicitation pour action		Problem Solving		Demande d'information		Echange d'information		Information montante		Information descendante		Information Transmitting	
Temps réunion imprévue du chef de pôle	Amplitude horaire travaillée	Temps passé (minutes)	Pourcentage de la journée	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
Vincent-Jour1	521	14.00	2.69%	4	28.57%	0	0.00%	4	28.57%	0	0.00%	8	57.14%	0	0.00%	0	0.00%	8	57.14%
Vincent-Jour2	554	78.00	14.08%	20	25.64%	0	0.00%	20	25.64%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	18	23.08%	18	23.08%
Olivier-Jour1	624	89.00	14.26%	16	17.98%	6	6.74%	22	24.72%	5	5.62%	0	0.00%	0	0.00%	6	6.74%	11	12.36%
Olivier-Jour2	622	8.00	1.29%	1	12.50%	0	0.00%	1	12.50%	1	12.50%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	12.50%
Alex-Jour1	645	0.00	0.00%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Alex-Jour2	625	2.00	0.32%	2	100.00%	0	0.00%	2	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Moyenne des 6 jours (Chef de pôle Exploit.)	598.5	31.83	5.32%	7.17	22.51%	1.00	3.14%	8.17	25.65%	1.00	3.14%	1.33	4.19%	0.00	0.00%	4.00	12.57%	6.33	19.90%
Laurent-Jour1	615	2.00	0.33%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	2	100.00%	2	100.00%
Laurent-Jour2	582	13.00	2.23%	13	100.00%	0	0.00%	13	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Emilie-Jour1	503	0.00	0.00%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Emilie-Jour2	627	11.00	1.75%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Moyenne des 4 jours (Chef de pôle Tech. Cli.)	581.75	6.50	1.12%	3.25	50.00%	0.00	0.00%	3.25	50.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.50	7.69%	0.50	7.69%
MOYENNE DES 10 JOURNEES	591.8	21.70	3.67%	5.60	25.81%	0.60	2.76%	6.20	28.57%	0.60	2.76%	0.80	3.69%	0.00	0.00%	2.60	11.98%	4.00	18.43%
MOYENNE DES 2 METIERS	590.13	19.17	3.25%	5.21	27.17%	0.50	2.61%	5.71	29.78%	0.50	2.61%	0.67	3.48%	0.00	0.00%	2.25	11.74%	3.42	17.83%

Avertissement sur une situation compliquée		Comportement d'un collègue		Shock Absorbing		Briefing		Debriefing		Problématiques RH		Gestion du matériel		Resource Allocating		Discussion informelle		Informal Caring	
Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
9	32.14%	0	0.00%	9	32.14%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
7	19.44%	4	11.11%	11	30.56%	0	0.00%	4	11.11%	0	0.00%	0	0.00%	4	11.11%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
2.67	14.04%	0.67	3.51%	3.33	17.54%	0.00	0.00%	0.67	3.51%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.67	3.51%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
7	8.97%	0	0.00%	7	8.97%	0	0.00%	0	0.00%	3	3.85%	8	10.26%	11	14.10%	25	32.05%	25	32.05%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	5	12.50%	0	0.00%	5	12.50%	4	10.00%	4	10.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	45	58.44%	0	0.00%	0	0.00%	45	58.44%	0	0.00%	0	0.00%
4	4.60%	0	0.00%	4	4.60%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	29	33.33%	29	33.33%
8	9.41%	10	11.76%	18	21.18%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	18	21.18%	18	21.18%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	10	43.48%	0	0.00%	0	0.00%	10	43.48%	0	0.00%	0	0.00%
0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	6	16.67%	0	0.00%	0	0.00%	6	16.67%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	3.70%	0	0.00%	0	0.00%	1	3.70%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	5	16.13%	5	16.13%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
1.58	3.42%	0.83	1.80%	2.42	5.22%	0.00	0.00%	5.17	11.15%	0.67	1.44%	2.17	4.68%	8.00	17.27%	5.25	11.33%	5.25	11.33%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	24	100.00%	24	100.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	23	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	23	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	6.00	23.30%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	6.00	23.30%	6.00	23.30%	6.00	23.30%
1.35	4.30%	0.54	1.72%	1.88	6.02%	0.00	0.00%	3.46	11.06%	0.31	0.98%	1.00	3.19%	4.77	15.23%	3.35	10.69%	3.35	10.69%
1.06	4.19%	0.38	1.48%	1.44	5.67%	0.00	0.00%	2.96	11.68%	0.17	0.66%	0.54	2.14%	3.67	14.47%	2.81	11.10%	2.81	11.10%

Avertissement sur une situation compliquée		Comportement d'un collègue		Shock Absorbing		Briefing		Debriefing		Problématiques RH		Gestion du matériel		Resource Allocating		Discussion informelle		Informal Caring	
Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	2	14.29%	0	0.00%	2	14.29%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	25	32.05%	0	0.00%	13	16.67%	38	48.72%	2	2.56%	2	2.56%
11	12.36%	0	0.00%	11	12.36%	0	0.00%	42	47.19%	0	0.00%	0	0.00%	42	47.19%	3	3.37%	3	3.37%
3	37.50%	0	0.00%	3	37.50%	3	37.50%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	3	37.50%	0	0.00%	0	0.00%
0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
2.33	7.33%	0.00	0.00%	2.33	7.33%	0.50	1.57%	11.17	35.08%	0.33	1.05%	2.17	6.81%	14.17	44.50%	0.83	2.62%	0.83	2.62%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	11	100.00%	11	100.00%
0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.75	42.31%	2.75	42.31%
1.40	6.45%	0.00	0.00%	1.40	6.45%	0.30	1.38%	6.70	30.88%	0.20	0.92%	1.30	5.99%	8.50	39.17%	1.60	7.37%	1.60	7.37%
1.17	6.09%	0.00	0.00%	1.17	6.09%	0.25	1.30%	5.58	29.13%	0.17	0.87%	1.08	5.65%	7.08	36.96%	1.79	9.35%	1.79	9.35%

					Techniciens / Conseillers Clientèles		Animateurs		Chef de pôle		Chef d'agence		Direction		Assistant		Magasinier		Hypervision / GPIL / CPC		Autres services		Fournisseurs et prestataires		Client		Expert		Autres	
Acteurs réunion imprévue de l'animateur	Amplitude horaire travaillée	Temps réel réunion imprévue	% réel réunion imprévue	Temps passé (minutes)	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
Virginie-Jour1	466	0	0.00%	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Virginie-Jour2	466	28	6.01%	81.00	0.00	0.00%	28.00	34.57%	28.00	34.57%	16.00	19.75%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	9.00	11.11%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jérôme-Jour1	538	36	6.69%	36.00	36.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jérôme-Jour2	534	44	8.24%	76.00	17.00	22.37%	15.00	19.74%	0.00	0.00%	32.00	42.11%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	12.00	15.79%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Céline-Jour1	545	6	1.10%	6.00	2.00	33.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	4.00	66.67%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Céline-Jour2	549	0	0.00%	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Moyenne des 6 jours (Anim. Plat. Cli.)	516.33	19.00	3.68%	33.17	9.17	27.64%	7.17	21.61%	4.67	14.07%	8.00	24.12%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.67	2.01%	3.50	10.55%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Nicolas-Jour1	513	36	7.02%	40.00	2.00	5.00%	2.00	5.00%	2.00	5.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	5.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	32.00	80.00%
Nicolas-Jour2	465	78	16.77%	102.00	17.00	16.67%	71.00	69.61%	14.00	13.73%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Sébastien-J1	504	40	7.94%	73.00	22.00	30.14%	40.00	54.79%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	4.00	5.48%	7.00	9.59%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Sébastien-J2	525	77	14.67%	122.00	42.00	34.43%	45.00	36.89%	23.00	18.85%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	12.00	9.84%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Julien-Jour1	521	87	16.70%	161.00	64.00	39.75%	70.00	43.48%	4.00	2.48%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	13.00	8.07%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	10.00	6.21%	0.00	0.00%
Julien-Jour2	487	85	17.45%	155.00	29.00	18.71%	72.00	46.45%	15.00	9.68%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	18.00	11.61%	0.00	0.00%	21.00	13.55%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Christophe-J1	620	23	3.71%	31.00	18.00	58.06%	5.00	16.13%	5.00	16.13%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.00	9.68%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Christophe-J2	558	0	0.00%	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
David-Jour1	538	36	6.69%	72.00	26.00	36.11%	34.00	47.22%	10.00	13.89%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	2.78%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
David-Jour2	513	27	5.26%	39.00	12.00	30.77%	27.00	69.23%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Frédéric-J1	510	31	6.08%	35.00	4.00	11.43%	31.00	88.57%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Frédéric-J2	502	36	7.17%	54.00	18.00	33.33%	36.00	66.67%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 12 jours (Anim. Exploit avec GPIL)	521.33	46.33	8.89%	73.67	21.17	28.73%	36.08	48.98%	6.08	8.26%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.50	2.04%	0.00	0.00%	4.75	6.45%	0.58	0.79%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.83	1.13%	2.67	3.62%
Pierre-Jour1	504	13	2.58%	21.00	13.00	61.90%	4.00	19.05%	4.00	19.05%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Pierre-Jour2	480	0	0.00%	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Jean-Jour1	541	0	0.00%	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Jean-Jour2	448	28	6.25%	56.00	28.00	50.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	28.00	50.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 4 jours (Anim. Exploit. sans GPIL)	493.25	10.25	2.08%	19.25	10.25	53.25%	1.00	5.19%	1.00	5.19%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	7.00	36.36%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Cédric-Jour1	547	1	0.18%	1.00	0.00	0.00%	1.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Cédric-Jour2	525	24	4.57%	48.00	24.00	50.00%	0.00	0.00%	24.00	50.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Guillaume-J1	492	55	11.18%	110.00	3.00	2.73%	0.00	0.00%	55.00	50.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.00	2.73%	0.00	0.00%	49.00	44.55%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Guillaume-J2	475	23	4.84%	46.00	23.00	50.00%	23.00	50.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 4 jours (Anim. Tech. Cli.)	509.75	25.75	5.05%	51.25	12.50	24.39%	6.00	11.71%	19.75	38.54%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.75	1.46%	0.00	0.00%	12.25	23.90%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
MOYENNE DES 26 JOURNEES	514.08	31.31	6.09%	52.50	15.38	29.30%	19.38	36.92%	7.08	13.48%	1.85	3.52%	0.00	0.00%	0.69	1.32%	0.00	0.00%	2.35	4.47%	1.19	2.27%	1.08	2.05%	1.88	3.59%	0.38	0.73%	1.23	2.34%
MOYENNE DES 4 METIERS	510.17	25.33	4.97%	44.33	13.27	29.93%	12.56	28.34%	7.88	17.76%	2.00	4.51%	0.00	0.00%	0.38	0.85%	0.00	0.00%	1.35	3.05%	1.21	2.73%	1.75	3.95%	3.06	6.91%	0.21	0.47%	0.67	1.50%

Notez que, parce que plus d'une catégorie de participants pouvait prendre part à un contact verbal unique, la somme totale du temps passé avec les participants est plus élevée que le temps total de contact verbal

Acteurs réunion imprévue du chef de pôle	Amplitude horaire travaillée	Temps réel réunion imprévue	% réel réunion imprévue	Temps passé (minutes)	Techniciens / Conseillers Clientèles		Animateurs		Chef de pôle		Chef d'agence		Direction		Assistant		Magasinier		Hypervision / GPIL / CPC		Autres services		Fournisseurs et prestataires		Client		Expert		Autres	
					Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
Vincent-Jour1	521	14	2.69%	22.00	0.00	0.00%	14.00	63.64%	0.00	0.00%	8.00	36.36%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Vincent-Jour2	554	78	14.08%	104.00	28.00	26.92%	50.00	48.08%	0.00	0.00%	23.00	22.12%	0.00	0.00%	3.00	2.88%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Olivier-Jour1	624	89	14.26%	91.00	19.00	20.88%	54.00	59.34%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	18.00	19.78%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Olivier-Jour2	622	8	1.29%	14.00	8.00	57.14%	6.00	42.86%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Alex-Jour1	645	0	0.00%	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Alex-Jour2	625	2	0.32%	4.00	2.00	50.00%	2.00	50.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 6 jours (Chef de pôle Exploit.)	598.5	31.83	5.32%	39.17	9.50	24.26%	21.00	53.62%	0.00	0.00%	5.17	13.19%	0.00	0.00%	0.50	1.28%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.00	7.66%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Laurent-Jour1	615	2	0.33%	4.00	2.00	50.00%	2.00	50.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Laurent-Jour2	582	13	2.23%	26.00	0.00	0.00%	13.00	50.00%	0.00	0.00%	13.00	50.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Emilie-Jour1	503	0	0.00%	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Emilie-Jour2	627	11	1.75%	22.00	11.00	50.00%	11.00	50.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 4 jours (Chef de pôle Tech. Cli.)	581.75	6.50	1.12%	13.00	3.25	25.00%	6.50	50.00%	0.00	0.00%	3.25	25.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
MOYENNE DES 10 JOURNEES	591.8	21.70	3.67%	28.70	7.00	24.39%	15.20	52.96%	0.00	0.00%	4.40	15.33%	0.00	0.00%	0.30	1.05%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.80	6.27%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
MOYENNE DES 2 METIERS	590.13	19.17	3.25%	26.08	6.38	24.44%	13.75	52.72%	0.00	0.00%	4.21	16.13%	0.00	0.00%	0.25	0.96%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.50	5.75%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%

Notez que, parce que plus d'une catégorie de participants pouvait prendre part à un contact verbal unique, la somme totale du temps passé avec les participants est plus élevée que le temps total de contact verbal

Instigateur réunion imprévue de l'animateur	Nombre d'interaction	lui/elle - même		Techniciens / Conseillers Clientèles		Animateurs		Chef de pôle		Chef d'agence		Direction		Assistant		Magasinier		Hypervision / GPIL / CPC		Autres services		Fournisseurs et prestataires		Client		Expert		Autres	
		Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Virginie-Jour1	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Virginie-Jour2	3.00	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	66.67%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	33.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jérôme-Jour1	5.00	4.00	80.00%	0.00	0.00%	1.00	20.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jérôme-Jour2	4.00	3.00	75.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	25.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Céline-Jour1	2.00	2.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Céline-Jour2	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Moyenne des 6 jours (Anim. Plat. Cli.)	2.33	1.50	64.29%	0.00	0.00%	0.17	7.14%	0.33	14.29%	0.17	7.14%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.17	7.14%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Nicolas-Jour1	4.00	2.00	50.00%	0.00	0.00%	1.00	25.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	25.00%
Nicolas-Jour2	14.00	1.00	7.14%	0.00	0.00%	10.00	71.43%	1.00	7.14%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	14.29%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Sébastien-Jour1	8.00	2.00	25.00%	0.00	0.00%	6.00	75.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Sébastien-Jour2	11.00	2.00	18.18%	5.00	45.45%	3.00	27.27%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	9.09%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Julien-Jour1	12.00	2.00	16.67%	3.00	25.00%	4.00	33.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.00	25.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Julien-Jour2	12.00	5.00	41.67%	4.00	33.33%	3.00	25.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Christophe-Jour1	8.00	3.00	37.50%	3.00	37.50%	0.00	0.00%	2.00	25.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Christophe-Jour2	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
David-Jour1	11.00	4.00	36.36%	6.00	54.55%	0.00	0.00%	1.00	9.09%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
David-Jour2	5.00	4.00	80.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	20.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Frédéric-Jour1	9.00	5.00	55.56%	2.00	22.22%	2.00	22.22%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Frédéric-Jour2	8.00	2.00	25.00%	3.00	37.50%	3.00	37.50%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 12 jours (Anim. Exploit avec GPIL)	8.50	2.67	31.37%	2.17	25.49%	2.67	31.37%	0.42	4.90%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.33	3.92%	0.17	1.96%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.08	0.98%
Pierre-Jour1	4.00	2.00	50.00%	2.00	50.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Pierre-Jour2	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Jean-Jour1	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Jean-Jour2	2.00	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 4 jours (Anim. Exploit. sans GPIL)	1.50	0.50	33.33%	0.50	33.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.50	33.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Cédric-Jour1	1.00	1.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Cédric-Jour2	2.00	2.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Guillaume-Jour1	3.00	1.00	33.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	66.67%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Guillaume-Jour2	2.00	0.00	0.00%	2.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 4 jours (Anim. Tech. Cli.)	2.00	1.00	50.00%	0.50	25.00%	0.00	0.00%	0.50	25.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
MOYENNE DES 26 JOURNEES	5.00	1.81	36.15%	1.15	23.08%	1.27	25.38%	0.35	6.92%	0.04	0.77%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.15	3.08%	0.12	2.31%	0.08	1.54%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.04	0.77%
MOYENNE DES 4 METIERS	3.58	1.42	39.53%	0.79	22.09%	0.71	19.77%	0.31	8.72%	0.04	1.16%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.08	2.33%	0.08	2.33%	0.13	3.49%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.02	0.58%

Instigateur réunion imprévue du chef de pôle	Nombre d'interaction	lui/elle - même		Techniciens / Conseillers Clientèles		Animateurs		Chef de pôle		Chef d'agence		Direction		Assistant		Magasinier		Hypervision / GPIL / CPC		Autres services		Fournisseurs et prestataires		Client		Expert		Autres	
		Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Vincent-Jour1	4.00	1.00	25.00%	0.00	0.00%	2.00	50.00%	0.00	0.00%	1.00	25.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Vincent-Jour2	11.00	9.00	81.82%	2.00	18.18%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Olivier-Jour1	12.00	9.00	75.00%	0.00	0.00%	3.00	25.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Olivier-Jour2	5.00	4.00	80.00%	1.00	20.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Alexandre-Jour1	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Alexandre-Jour2	1.00	1.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 6 jours (Chef de pôle Exploit.)	5.50	4.00	72.73%	0.50	9.09%	0.83	15.15%	0.00	0.00%	0.17	3.03%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Laurent-Jour1	1.00	1.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Laurent-Jour2	1.00	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Emilie-Jour1	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Emilie-Jour2	1.00	1.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 4 jours (Chef de pôle Tech. Cli.)	0.75	0.50	66.67%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.25	33.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
MOYENNE DES 10 JOURNEES	3.60	2.60	72.22%	0.30	8.33%	0.50	13.89%	0.00	0.00%	0.20	5.56%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
MOYENNE DES 2 METIERS	3.13	2.25	72.00%	0.25	8.00%	0.42	13.33%	0.00	0.00%	0.21	6.67%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%

				Organisation et planification du travail		Solicitation pour action		Problem Solving		Demande d'information		Echange d'information		Information montante		Information descendante		Information Transmitting	
Temps réunion planifiée de l'animateur	Amplitude horaire travaillée	Temps passé (minutes)	Pourcentage de la journée	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
Virginie-Jour1	466	5.00	1.07%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Virginie-Jour2	466	163.00	34.98%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	110	67.48%	110	67.48%
Jérôme-Jour1	538	76.00	14.13%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Jérôme-Jour2	534	0.00	0.00%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Céline-Jour1	545	0.00	0.00%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Céline-Jour2	549	48.00	8.74%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Moyenne des 6 jours (Anim. Plat. Cli.)	516.33	48.67	9.43%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	18.33	37.67%	18.33	37.67%
Nicolas-Jour1	513	0.00	0.00%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Nicolas-Jour2	465	0.00	0.00%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Sébastien-J1	504	0.00	0.00%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Sébastien-J2	525	0.00	0.00%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Julien-Jour1	521	0.00	0.00%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Julien-Jour2	487	0.00	0.00%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Christophe-J1	620	0.00	0.00%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Christophe-J2	558	92.00	16.49%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
David-Jour1	538	0.00	0.00%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
David-Jour2	513	30.00	5.85%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	30	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	30	100.00%
Frédéric-Jour1	510	41.00	8.04%	41	100.00%	0	0.00%	41	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Frédéric-Jour2	502	0.00	0.00%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Moyenne des 12 jours (Anim. Exploite avec GPIL)	521.33	13.58	2.61%	3.42	25.15%	0.00	0.00%	3.42	25.15%	0.00	0.00%	2.50	18.40%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.50	18.40%
Pierre-Jour1	504	0.00	0.00%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Pierre-Jour2	480	6.00	1.25%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Jean-Jour1	541	0.00	0.00%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Jean-Jour2	448	0.00	0.00%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Moyenne des 4 jours (Anim. Exploite. sans GPIL)	493.25	1.50	0.30%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Cédric-Jour1	547	73.00	13.35%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	73	100.00%	73	100.00%
Cédric-Jour2	525	0.00	0.00%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Guillaume-J1	492	0.00	0.00%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Guillaume-J2	475	0.00	0.00%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Moyenne des 4 jours (Anim. Tech. Cli.)	509.75	18.25	3.58%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	18.25	100.00%	18.25	100.00%
MOYENNE DES 26 JOURNEES	514.08	20.54	4.00%	1.58	7.68%	0.00	0.00%	1.58	7.68%	0.00	0.00%	1.15	5.62%	0.00	0.00%	7.04	34.27%	8.19	39.89%
MOYENNE DES 4 METIERS	510.17	20.50	4.02%	0.85	4.17%	0.00	0.00%	0.85	4.17%	0.00	0.00%	0.63	3.05%	0.00	0.00%	9.15	44.61%	9.77	47.66%

				Organisation et planification du travail		Solicitation pour action		Problem Solving		Demande d'information		Echange d'information		Information montante		Information descendante		Information Transmitting	
Temps réunion planifiée du chef de pôle	Amplitude horaire travaillée	Temps passé (minutes)	Pourcentage de la journée	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
Vincent-Jour1	521	315.00	60.46%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Vincent-Jour2	554	131.00	23.65%	46	35.11%	0	0.00%	46	35.11%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Olivier-Jour1	624	93.00	14.90%	93	100.00%	0	0.00%	93	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Olivier-Jour2	622	147.00	23.63%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	147	100.00%	147	100.00%
Alex-Jour1	645	219.00	33.95%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	26	11.87%	0	0.00%	58	26.48%	84	38.36%
Alex-Jour2	625	137.00	21.92%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Moyenne des 6 jours (Chef de pôle Exploite.)	598.5	173.67	29.02%	23.17	13.34%	0.00	0.00%	23.17	13.34%	0.00	0.00%	4.33	2.50%	0.00	0.00%	34.17	19.67%	38.50	22.17%
Laurent-Jour1	615	62.00	10.08%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	62	100.00%	62	100.00%
Laurent-Jour2	582	180.00	30.93%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	119	66.11%	119	66.11%
Emilie-Jour1	503	28.00	5.57%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	28	100.00%	28	100.00%
Emilie-Jour2	627	108.00	17.22%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	54	50.00%	54	50.00%
Moyenne des 4 jours (Chef de pôle Tech. Cli.)	581.75	94.50	16.24%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	65.75	69.58%	65.75	69.58%
MOYENNE DES 10 JOURNEES	591.8	142.00	23.99%	13.90	9.79%	0.00	0.00%	13.90	9.79%	0.00	0.00%	2.60	1.83%	0.00	0.00%	46.80	32.96%	49.40	34.79%
MOYENNE DES 2 METIERS	590.13	134.08	22.72%	11.58	8.64%	0.00	0.00%	11.58	8.64%	0.00	0.00%	2.17	1.62%	0.00	0.00%	49.96	37.26%	52.13	38.88%

Avertissement sur une situation compliquée		Comportement d'un collègue		Shock Absorbing		Briefing		Debriefing		Problématiques RH		Gestion du matériel		Resource Allocating		Discussion informelle		Informal Caring	
Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	5	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	5	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	53	32.52%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	53	32.52%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	76	100.00%	0	0.00%	76	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	48	100.00%	0	0.00%	48	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	9.67	19.86%	0.00	0.00%	20.67	42.47%	0.00	0.00%	30.33	62.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	92	100.00%	0	0.00%	92	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	7.67	56.44%	0.00	0.00%	7.67	56.44%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	6	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	6	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.50	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.50	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.46	11.99%	0.00	0.00%	8.31	40.45%	0.00	0.00%	10.77	52.43%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.79	13.62%	0.00	0.00%	7.08	34.55%	0.00	0.00%	9.88	48.17%	0.00	0.00%	0.00	0.00%

Avertissement sur une situation compliquée		Comportement d'un collègue		Shock Absorbing		Briefing		Debriefing		Problématiques RH		Gestion du matériel		Resource Allocating		Discussion informelle		Informal Caring	
Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	10	3.17%	56	17.78%	249	79.05%	0	0.00%	315	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	36	27.48%	49	37.40%	0	0.00%	85	64.89%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	135	61.64%	0	0.00%	135	61.64%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	137	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	137	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.67	0.96%	38.17	21.98%	72.17	41.55%	0.00	0.00%	112.00	64.49%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	61	33.89%	0	0.00%	61	33.89%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	54	50.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	54	50.00%	0	0.00%	0	0.00%
0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	13.50	14.29%	0.00	0.00%	15.25	16.14%	0.00	0.00%	28.75	30.42%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	6.40	4.51%	22.90	16.13%	49.40	34.79%	0.00	0.00%	78.70	55.42%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	7.58	5.66%	19.08	14.23%	43.71	32.60%	0.00	0.00%	70.38	52.49%	0.00	0.00%	0.00	0.00%

					Techniciens / Conseillers Clientèles		Animateurs		Chef de pôle		Chef d'agence		Direction		Assistant		Magasinier		Hypervision / GPL / CPC		Autres services		Fournisseurs et prestataires		Client		Expert		Autres	
Acteurs réunion planifiée de l'animateur	Amplitude horaire travaillée	Temps réel réunion planifiée	% réel réunion planifiée	Temps passé (minutes)	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
Virginie-Jour1	466	5	1.07%	5.00	5.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Virginie-Jour2	466	163	34.98%	542.00	163.00	30.07%	163.00	30.07%	53.00	9.78%	53.00	9.78%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	110.00	20.30%	0.00	0.00%
Jérôme-Jour1	538	76	14.13%	228.00	0.00	0.00%	76.00	33.33%	76.00	33.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	76.00	33.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jérôme-Jour2	534	0	0.00%	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Céline-Jour1	545	0	0.00%	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Céline-Jour2	549	48	8.74%	48.00	48.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 6 jours (Anim. Plat. Cli.)	516.33	48.67	9.43%	137.17	36.00	26.25%	39.83	29.04%	21.50	15.67%	8.83	6.44%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	12.67	9.23%	0.00	0.00%	18.33	13.37%	0.00	0.00%
Nicolas-Jour1	513	0	0.00%	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Nicolas-Jour2	465	0	0.00%	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Sébastien-J1	504	0	0.00%	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Sébastien-J2	525	0	0.00%	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Julien-Jour1	521	0	0.00%	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Julien-Jour2	487	0	0.00%	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Christophe-J1	620	0	0.00%	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Christophe-J2	558	92	16.49%	184.00	92.00	50.00%	92.00	50.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
David-Jour1	538	0	0.00%	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
David-Jour2	513	30	5.85%	60.00	0.00	0.00%	30.00	50.00%	30.00	50.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Frédéric-Jour1	510	41	8.04%	82.00	41.00	50.00%	41.00	50.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Frédéric-Jour2	502	0	0.00%	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Moyenne des 12 jours (Anim. Exploit avec GPL)	521.33	13.58	2.61%	27.17	11.08	40.80%	13.58	50.00%	2.50	9.20%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Pierre-Jour1	504	0	0.00%	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Pierre-Jour2	480	6	1.25%	18.00	6.00	33.33%	6.00	33.33%	6.00	33.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jean-Jour1	541	0	0.00%	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Jean-Jour2	448	0	0.00%	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Moyenne des 4 jours (Anim. Exploit. sans GPL)	493.25	1.5	0.30%	4.50	1.50	33.33%	1.50	33.33%	1.50	33.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Cédric-Jour1	547	73	13.35%	219.00	0.00	0.00%	73.00	33.33%	73.00	33.33%	73.00	33.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Cédric-Jour2	525	0	0.00%	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Guillaume-J1	492	0	0.00%	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Guillaume-J2	475	0	0.00%	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Moyenne des 4 jours (Anim. Tech. Cli.)	509.75	18.25	3.58%	54.75	0.00	0.00%	18.25	33.33%	18.25	33.33%	18.25	33.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
MOYENNE DES 26 JOURNEES	514.08	20.54	4.00%	53.31	13.65	25.61%	18.50	34.70%	9.15	17.17%	4.85	9.09%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.92	5.48%	0.00	0.00%	4.23	7.94%	0.00	0.00%
MOYENNE DES 4 METIERS	510.17	20.50	4.02%	55.90	12.15	21.73%	18.29	32.72%	10.94	19.57%	6.77	12.11%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.17	5.67%	0.00	0.00%	4.58	8.20%	0.00	0.00%

Notez que, parce que plus d'une catégorie de participants pouvait prendre part à un contact verbal unique, la somme totale du temps passé avec les participants est plus élevée que le temps total de contact verbal

					Techniciens / Conseillers Clientèles		Animateurs		Chef de pôle		Chef d'agence		Direction		Assistant		Magasinier		Hypervision / GPIL / CPC		Autres services		Fournisseurs et prestataires		Client		Expert		Autres	
Acteurs réunion planifiée du chef de pôle	Amplitude horaire travaillée	Temps réel réunion planifiée	% réel réunion planifiée	Temps passé (minutes)	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
Vincent-Jour1	521	315	60.46%	641.00	0.00	0.00%	279.00	43.53%	0.00	0.00%	209.00	32.61%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	153.00	23.87%
Vincent-Jour2	554	131	23.65%	167.00	0.00	0.00%	131.00	78.44%	0.00	0.00%	36.00	21.56%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Olivier-Jour1	624	93	14.90%	186.00	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	93.00	50.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	93.00	50.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Olivier-Jour2	622	147	23.63%	147.00	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	147.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Alex-Jour1	645	219	33.95%	219.00	0.00	0.00%	58.00	26.48%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	161.00	73.52%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Alex-Jour2	625	137	21.92%	411.00	0.00	0.00%	0.00	0.00%	137.00	33.33%	137.00	33.33%	137.00	33.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 6 jours (Chef de pôle Exploit.)	598.5	173.67	29.02%	295.17	0.00	0.00%	78.00	26.43%	22.83	7.74%	79.17	26.82%	74.17	25.13%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	15.50	5.25%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	25.50	8.64%
Laurent-Jour1	615	62	10.08%	124.00	62.00	50.00%	62.00	50.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Laurent-Jour2	582	180	30.93%	482.00	119.00	24.69%	119.00	24.69%	61.00	12.66%	61.00	12.66%	61.00	12.66%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	61.00	12.66%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Emilie-Jour1	503	28	5.57%	28.00	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	28.00	100.00%
Emilie-Jour2	627	108	17.22%	216.00	54.00	25.00%	54.00	25.00%	54.00	25.00%	54.00	25.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 4 jours (Chef de pôle Tech. Cli.)	581.75	94.50	16.24%	212.50	58.75	27.65%	58.75	27.65%	28.75	13.53%	28.75	13.53%	15.25	7.18%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	15.25	7.18%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	7.00	3.29%
MOYENNE DES 10 JOURNEES	591.8	142.00	23.99%	262.10	23.50	8.97%	70.30	26.82%	25.20	9.61%	59.00	22.51%	50.60	19.31%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	15.40	5.88%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	18.10	6.91%
MOYENNE DES 2 METIERS	590.13	134.08	22.72%	253.83	29.38	11.57%	68.38	26.94%	25.79	10.16%	53.96	21.26%	44.71	17.61%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	15.38	6.06%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	16.25	6.40%

Notez que, parce que plus d'une catégorie de participants pouvait prendre part à un contact verbal unique, la somme totale du temps passé avec les participants est plus élevée que le temps total de contact verbal

Instigateur réunion planifiée de l'animateur	Nombre d'interaction	lui/elle - même		Techniciens / Conseillers Clientèles		Animateurs		Chef de pôle		Chef d'agence		Direction		Assistant		Magasinier		Hypervision / GPIL / CPC		Autres services		Fournisseurs et prestataires		Client		Expert		Autres	
		Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Virginie-Jour1	1.00	1.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Virginie-Jour2	2.00	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	50.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	50.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jérôme-Jour1	1.00	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jérôme-Jour2	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Céline-Jour1	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Céline-Jour2	1.00	1.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 6 jours (Anim. Plat. Cli.)	0.83	0.33	40.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.17	20.00%	0.17	20.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.17	20.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Nicolas-Jour1	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Nicolas-Jour2	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Sébastien-Jour1	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Sébastien-Jour2	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Julien-Jour1	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Julien-Jour2	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Christophe-Jour1	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Christophe-Jour2	1.00	1.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
David-Jour1	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
David-Jour2	1.00	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Frédéric-Jour1	1.00	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Frédéric-Jour2	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Moyenne des 12 jours (Anim. Exploit avec GPIL)	0.25	0.08	33.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.17	66.67%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Pierre-Jour1	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Pierre-Jour2	1.00	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jean-Jour1	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Jean-Jour2	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Moyenne des 4 jours (Anim. Exploit. sans GPIL)	0.25	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.25	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Cédric-Jour1	1.00	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Cédric-Jour2	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Guillaume-Jour1	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Guillaume-Jour2	0.00	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
Moyenne des 4 jours (Anim. Tech. Cli.)	0.25	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.25	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
MOYENNE DES 26 JOURNEES	0.38	0.12	30.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.15	40.00%	0.08	20.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.04	10.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
MOYENNE DES 4 METIERS	0.40	0.10	26.32%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.15	36.84%	0.10	26.32%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.04	10.53%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%

Instigateur réunion planifiée du chef de pôle	Nombre d'interaction	lui/elle - même		Techniciens / Conseillers Clientèles		Animateurs		Chef de pôle		Chef d'agence		Direction		Assistant		Magasinier		Hypervision / GPIL / CPC		Autres services		Fournisseurs et prestataires		Client		Expert		Autres	
		Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Vincent-Jour1	6.00	6.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Vincent-Jour2	5.00	4.00	80.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	20.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Olivier-Jour1	1.00	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Olivier-Jour2	1.00	1.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Alexandre-Jour1	3.00	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	33.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	66.67%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Alexandre-Jour2	2.00	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 6 jours (Chef de pôle Exploit.)	3.00	1.83	61.11%	0.00	0.00%	0.17	5.56%	0.00	0.00%	0.50	16.67%	0.33	11.11%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.17	5.56%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Laurent-Jour1	1.00	1.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Laurent-Jour2	2.00	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	50.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	50.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Emilie-Jour1	1.00	1.00	100.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Emilie-Jour2	2.00	1.00	50.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	50.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 4 jours (Chef de pôle Tech. Cli.)	1.50	0.75	50.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.50	33.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.25	16.67%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
MOYENNE DES 10 JOURNEES	2.40	1.40	58.33%	0.00	0.00%	0.10	4.17%	0.00	0.00%	0.50	20.83%	0.20	8.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.20	8.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
MOYENNE DES 2 METIERS	2.25	1.29	57.41%	0.00	0.00%	0.08	3.70%	0.00	0.00%	0.50	22.22%	0.17	7.41%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.21	9.26%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%

				Organisation et planification du travail		Sollicitation pour action		Problem Solving		Demande d'information		Echange d'information		Information montante		Information descendante		Information Transmitting	
Somme des thématiques ensemble des interactions de l'animateur	Amplitude horaire travaillée	Temps passé (minutes)	Pourcentage de la journée	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
Virginie-Jour1	466	185.00	39.70%	36	19.46%	21	11.35%	57	30.81%	73	39.46%	19	10.27%	0	0.00%	20	10.81%	112	60.54%
Virginie-Jour2	466	286.00	61.37%	41	14.34%	8	2.80%	49	17.13%	32	11.19%	19	6.64%	8	2.80%	112	39.16%	171	59.79%
Jérôme-Jour1	538	400.00	74.35%	16	4.00%	52	13.00%	68	17.00%	107	26.75%	5	1.25%	12	3.00%	9	2.25%	133	33.25%
Jérôme-Jour2	534	325.00	60.86%	16	4.92%	14	4.31%	30	9.23%	126	38.77%	56	17.23%	0	0.00%	7	2.15%	189	58.15%
Céline-Jour1	545	209.00	38.35%	3	1.44%	22	10.53%	25	11.96%	91	43.54%	0	0.00%	2	0.96%	7	3.35%	100	47.85%
Céline-Jour2	549	270.00	49.18%	0	0.00%	67	24.81%	67	24.81%	64	23.70%	0	0.00%	7	2.59%	27	10.00%	98	36.30%
Moyenne des 6 jours (Anim. Plat. Cli.)	516.33	279.17	54.07%	18.67	6.69%	30.67	10.99%	49.33	17.67%	82.17	29.43%	16.50	5.91%	4.83	1.73%	30.33	10.87%	133.83	47.94%
Nicolas-Jour1	513	357.00	69.59%	19	5.32%	32	8.96%	51	14.29%	87	24.37%	40	11.20%	18	5.04%	25	7.00%	170	47.62%
Nicolas-Jour2	465	281.00	60.43%	47	16.73%	47	16.73%	94	33.45%	39	13.88%	37	13.17%	10	3.56%	7	2.49%	93	33.10%
Sébastien-J1	504	325.00	64.48%	46	14.15%	14	4.31%	60	18.46%	73	22.46%	57	17.54%	10	3.08%	8	2.46%	148	45.54%
Sébastien-J2	525	332.00	63.24%	60	18.07%	15	4.52%	75	22.59%	48	14.46%	28	8.43%	15	4.52%	8	2.41%	99	29.82%
Julien-Jour1	521	331.00	63.53%	63	19.03%	33	9.97%	96	29.00%	61	18.43%	6	1.81%	7	2.11%	56	16.92%	130	39.27%
Julien-Jour2	487	299.00	61.40%	100	33.44%	25	8.36%	125	41.81%	39	13.04%	5	1.67%	24	8.03%	14	4.68%	82	27.42%
Christophe-J1	620	447.00	72.10%	120	26.85%	20	4.47%	140	31.32%	91	20.36%	0	0.00%	0	0.00%	18	4.03%	109	24.38%
Christophe-J2	558	363.00	65.05%	91	25.07%	6	1.65%	97	26.72%	63	17.36%	0	0.00%	7	1.93%	8	2.20%	78	21.49%
David-Jour1	538	284.00	52.79%	42	14.79%	35	12.32%	77	27.11%	106	37.32%	0	0.00%	11	3.87%	14	4.93%	131	46.13%
David-Jour2	513	355.00	69.20%	126	35.49%	22	6.20%	148	41.69%	59	16.62%	35	9.86%	9	2.54%	39	10.99%	142	40.00%
Frédéric-Jour1	510	353.00	69.22%	168	47.59%	24	6.80%	192	54.39%	67	18.98%	10	2.83%	1	0.28%	30	8.50%	108	30.59%
Frédéric-Jour2	502	189.00	37.65%	65	34.39%	14	7.41%	79	41.80%	46	24.34%	15	7.94%	6	3.17%	17	8.99%	84	44.44%
Moyenne des 12 jours (Anim. Exploit avec GPIL)	521.33	326.33	62.60%	78.92	24.18%	23.92	7.33%	102.83	31.51%	64.92	19.89%	19.42	5.95%	9.83	3.01%	20.33	6.23%	114.50	35.09%
Pierre-Jour1	504	206.00	40.87%	41	19.90%	27	13.11%	68	33.01%	59	28.64%	11	5.34%	17	8.25%	15	7.28%	102	49.51%
Pierre-Jour2	480	228.00	47.50%	59	25.88%	30	13.16%	89	39.04%	73	32.02%	19	8.33%	0	0.00%	11	4.82%	103	45.18%
Jean-Jour1	541	232.00	42.88%	97	41.81%	11	4.74%	108	46.55%	37	15.95%	0	0.00%	20	8.62%	1	0.43%	58	25.00%
Jean-Jour2	448	247.00	55.13%	81	32.79%	15	6.07%	96	38.87%	71	28.74%	9	3.64%	0	0.00%	7	2.83%	87	35.22%
Moyenne des 4 jours (Anim. Exploit. sans GPIL)	493.25	228.25	46.27%	69.50	30.45%	20.75	9.09%	90.25	39.54%	60.00	26.29%	9.75	4.27%	9.25	4.05%	8.50	3.72%	87.50	38.34%
Cédric-Jour1	547	318.00	58.14%	35	11.01%	32	10.06%	67	21.07%	66	20.75%	4	1.26%	14	4.40%	77	24.21%	161	50.63%
Cédric-Jour2	525	215.00	40.95%	6	2.79%	37	17.21%	43	20.00%	50	23.26%	6	2.79%	14	6.51%	7	3.26%	77	35.81%
Guillaume-J1	492	223.00	45.33%	89	39.91%	7	3.14%	96	43.05%	57	25.56%	16	7.17%	13	5.83%	11	4.93%	97	43.50%
Guillaume-J2	475	236.00	49.68%	29	12.29%	20	8.47%	49	20.76%	71	30.08%	0	0.00%	13	5.51%	7	2.97%	91	38.56%
Moyenne des 4 jours (Anim. Tech. Cli.)	509.75	248.00	48.65%	39.75	16.03%	24.00	9.68%	63.75	25.71%	61.00	24.60%	6.50	2.62%	13.50	5.44%	25.50	10.28%	106.50	42.94%
MOYENNE DES 26 JOURNEES	514.08	288.31	56.08%	57.54	19.96%	25.00	8.67%	82.54	28.63%	67.54	23.43%	15.27	5.30%	9.15	3.18%	21.62	7.50%	113.58	39.39%
MOYENNE DES 4 METIERS	510.17	270.44	53.01%	51.71	19.12%	24.83	9.18%	76.54	28.30%	67.02	24.78%	13.04	4.82%	9.35	3.46%	21.17	7.83%	110.58	40.89%

				Organisation et planification du travail		Sollicitation pour action		Problem Solving		Demande d'information		Echange d'information		Information montante		Information descendante		Information Transmitting	
Somme des thématiques ensemble des interactions du chef de pôle	Amplitude horaire travaillée	Temps passé (minutes)	Pourcentage de la journée	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
Vincent-Jour1	521	449.00	86.18%	34	7.57%	24	5.35%	58	12.92%	7	1.56%	10	2.23%	3	0.67%	18	4.01%	38	8.46%
Vincent-Jour2	554	404.00	72.92%	91	22.52%	27	6.68%	118	29.21%	15	3.71%	10	2.48%	4	0.99%	19	4.70%	48	11.88%
Olivier-Jour1	624	469.00	75.16%	265	56.50%	20	4.26%	285	60.77%	58	12.37%	2	0.43%	0	0.00%	17	3.62%	77	16.42%
Olivier-Jour2	622	517.00	83.12%	38	7.35%	61	11.80%	99	19.15%	99	19.15%	0	0.00%	16	3.09%	164	31.72%	279	53.97%
Alex-Jour1	645	493.00	76.43%	51	10.34%	16	3.25%	67	13.59%	100	20.28%	26	5.27%	7	1.42%	67	13.59%	200	40.57%
Alex-Jour2	625	293.00	46.88%	39	13.31%	34	11.60%	73	24.91%	48	16.38%	0	0.00%	4	1.37%	7	2.39%	59	20.14%
Moyenne des 6 jours (Chef de pôle Exploit.)	598.5	437.50	73.10%	86.33	19.73%	30.33	6.93%	116.67	26.67%	54.50	12.46%	8.00	1.83%	5.67	1.30%	48.67	11.12%	116.83	26.70%
Laurent-Jour1	615	199.00	32.36%	26	13.07%	1	0.50%	27	13.57%	52	26.13%	3	1.51%	3	1.51%	92	46.23%	150	75.38%
Laurent-Jour2	582	341.00	58.59%	22	6.45%	0	0.00%	22	6.45%	18	5.28%	35	10.26%	4	1.17%	128	37.54%	185	54.25%
Emilie-Jour1	503	248.00	49.30%	40	16.13%	0	0.00%	40	16.13%	96	38.71%	33	13.31%	3	1.21%	35	14.11%	167	67.34%
Emilie-Jour2	627	310.00	49.44%	8	2.58%	41	13.23%	49	15.81%	78	25.16%	0	0.00%	0	0.00%	67	21.61%	145	46.77%
Moyenne des 4 jours (Chef de pôle Tech. Cli.)	581.75	274.50	47.19%	24.00	8.74%	10.50	3.83%	34.50	12.57%	61.00	22.22%	17.75	6.47%	2.50	0.91%	80.50	29.33%	161.75	58.93%
MOYENNE DES 10 JOURNEES	591.8	372.30	62.91%	61.40	16.49%	22.40	6.02%	83.80	22.51%	57.10	15.34%	11.90	3.20%	4.40	1.18%	61.40	16.49%	134.80	36.21%
MOYENNE DES 2 METIERS	590.13	356.00	60.33%	55.17	15.50%	20.42	5.74%	75.58	21.23%	57.75	16.22%	12.88	3.62%	4.08	1.15%	64.58	18.14%	139.29	39.13%

Avertissement sur une situation compliquée		Comportement d'un collègue		Shock Absorbing		Briefing		Debriefing		Problématiques RH		Gestion du matériel		Resource Allocating		Discussion informelle		Informal Caring	
Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
6	3.24%	0	0.00%	6	3.24%	5	2.70%	5	2.70%	0	0.00%	0	0.00%	10	5.41%	0	0.00%	0	0.00%
11	3.85%	0	0.00%	11	3.85%	53	18.53%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	53	18.53%	2	0.70%	2	0.70%
61	15.25%	12	3.00%	73	18.25%	0	0.00%	44	11.00%	76	19.00%	0	0.00%	120	30.00%	6	1.50%	6	1.50%
45	13.85%	0	0.00%	45	13.85%	0	0.00%	13	4.00%	16	4.92%	0	0.00%	29	8.92%	32	9.85%	32	9.85%
4	1.91%	0	0.00%	4	1.91%	0	0.00%	49	23.44%	0	0.00%	0	0.00%	49	23.44%	31	14.83%	31	14.83%
18	6.67%	0	0.00%	18	6.67%	0	0.00%	32	11.85%	48	17.78%	0	0.00%	80	29.63%	7	2.59%	7	2.59%
24.17	8.66%	2.00	0.72%	26.17	9.37%	9.67	3.46%	23.83	8.54%	23.33	8.36%	0.00	0.00%	56.83	20.36%	13.00	4.66%	13.00	4.66%
13	3.64%	32	8.96%	45	12.61%	8	2.24%	14	3.92%	17	4.76%	7	1.96%	46	12.89%	45	12.61%	45	12.61%
9	3.20%	0	0.00%	9	3.20%	21	7.47%	14	4.98%	13	4.63%	8	2.85%	56	19.93%	29	10.32%	29	10.32%
20	6.15%	15	4.62%	35	10.77%	9	2.77%	8	2.46%	38	11.69%	21	6.46%	76	23.38%	6	1.85%	6	1.85%
13	3.92%	7	2.11%	20	6.02%	31	9.34%	80	24.10%	8	2.41%	11	3.31%	130	39.16%	8	2.41%	8	2.41%
10	3.02%	0	0.00%	10	3.02%	10	3.02%	36	10.88%	11	3.32%	5	1.51%	62	18.73%	33	9.97%	33	9.97%
9	3.01%	23	7.69%	32	10.70%	7	2.34%	20	6.69%	2	0.67%	23	7.69%	52	17.39%	8	2.68%	8	2.68%
62	13.87%	0	0.00%	62	13.87%	44	9.84%	63	14.09%	0	0.00%	29	6.49%	136	30.43%	0	0.00%	0	0.00%
15	4.13%	0	0.00%	15	4.13%	22	6.06%	3	0.83%	93	25.62%	55	15.15%	173	47.66%	0	0.00%	0	0.00%
13	4.58%	0	0.00%	13	4.58%	0	0.00%	36	12.68%	6	2.11%	21	7.39%	63	22.18%	0	0.00%	0	0.00%
6	1.69%	0	0.00%	6	1.69%	0	0.00%	43	12.11%	7	1.97%	2	0.56%	52	14.65%	7	1.97%	7	1.97%
4	1.13%	0	0.00%	4	1.13%	0	0.00%	19	5.38%	17	4.82%	3	0.85%	39	11.05%	10	2.83%	10	2.83%
14	7.41%	0	0.00%	14	7.41%	0	0.00%	4	2.12%	0	0.00%	5	2.65%	9	4.76%	3	1.59%	3	1.59%
15.67	4.80%	6.42	1.97%	22.08	6.77%	12.67	3.88%	28.33	8.68%	17.67	5.41%	15.83	4.85%	74.50	22.83%	12.42	3.80%	12.42	3.80%
4	1.94%	0	0.00%	4	1.94%	26	12.62%	6	2.91%	0	0.00%	0	0.00%	32	15.53%	0	0.00%	0	0.00%
1	0.44%	0	0.00%	1	0.44%	15	6.58%	8	3.51%	0	0.00%	12	5.26%	35	15.35%	0	0.00%	0	0.00%
4	1.72%	0	0.00%	4	1.72%	11	4.74%	43	18.53%	0	0.00%	2	0.86%	56	24.14%	6	2.59%	6	2.59%
10	4.05%	0	0.00%	10	4.05%	13	5.26%	22	8.91%	6	2.43%	0	0.00%	41	16.60%	13	5.26%	13	5.26%
4.75	2.08%	0.00	0.00%	4.75	2.08%	16.25	7.12%	19.75	8.65%	1.50	0.66%	3.50	1.53%	41.00	17.96%	4.75	2.08%	4.75	2.08%
12	3.77%	0	0.00%	12	3.77%	31	9.75%	42	13.21%	0	0.00%	0	0.00%	73	22.96%	5	1.57%	5	1.57%
1	0.47%	0	0.00%	1	0.47%	0	0.00%	37	17.21%	0	0.00%	7	3.26%	44	20.47%	50	23.26%	50	23.26%
10	4.48%	0	0.00%	10	4.48%	0	0.00%	12	5.38%	0	0.00%	0	0.00%	12	5.38%	8	3.59%	8	3.59%
2	0.85%	0	0.00%	2	0.85%	4	1.69%	87	36.86%	0	0.00%	3	1.27%	94	39.83%	0	0.00%	0	0.00%
6.25	2.52%	0.00	0.00%	6.25	2.52%	8.75	3.53%	44.50	17.94%	0.00	0.00%	2.50	1.01%	55.75	22.48%	15.75	6.35%	15.75	6.35%
14.50	5.03%	3.42	1.19%	17.92	6.22%	11.92	4.14%	28.46	9.87%	13.77	4.78%	8.23	2.85%	62.38	21.64%	11.88	4.12%	11.88	4.12%
12.71	4.70%	2.10	0.78%	14.81	5.48%	11.83	4.38%	29.10	10.76%	10.63	3.93%	5.46	2.02%	57.02	21.08%	11.48	4.24%	11.48	4.24%

Avertissement sur une situation compliquée		Comportement d'un collègue		Shock Absorbing		Briefing		Debriefing		Problématiques RH		Gestion du matériel		Resource Allocating		Discussion informelle		Informal Caring	
Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
5	1.11%	0	0.00%	5	1.11%	10	2.23%	82	18.26%	251	55.90%	0	0.00%	343	76.39%	5	1.11%	5	1.11%
10	2.48%	0	0.00%	10	2.48%	0	0.00%	107	26.49%	50	12.38%	31	7.67%	188	46.53%	40	9.90%	40	9.90%
15	3.20%	3	0.64%	18	3.84%	2	0.43%	68	14.50%	2	0.43%	14	2.99%	86	18.34%	3	0.64%	3	0.64%
32	6.19%	0	0.00%	32	6.19%	50	9.67%	0	0.00%	0	0.00%	57	11.03%	107	20.70%	0	0.00%	0	0.00%
18	3.65%	5	1.01%	23	4.67%	16	3.25%	33	6.69%	142	28.80%	7	1.42%	198	40.16%	5	1.01%	5	1.01%
2	0.68%	0	0.00%	2	0.68%	20	6.83%	139	47.44%	0	0.00%	0	0.00%	159	54.27%	0	0.00%	0	0.00%
13.67	3.12%	1.33	0.30%	15.00	3.43%	16.33	3.73%	71.50	16.34%	74.17	16.95%	18.17	4.15%	180.17	41.18%	8.83	2.02%	8.83	2.02%
0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	22	11.06%	0	0.00%	0	0.00%	22	11.06%	0	0.00%	0	0.00%
19	5.57%	0	0.00%	19	5.57%	0	0.00%	48	14.08%	61	17.89%	0	0.00%	109	31.96%	6	1.76%	6	1.76%
22	8.87%	0	0.00%	22	8.87%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	17	6.85%	17	6.85%	2	0.81%	2	0.81%
1	0.32%	0	0.00%	1	0.32%	54	17.42%	25	8.06%	0	0.00%	0	0.00%	79	25.48%	36	11.61%	36	11.61%
10.50	3.83%	0.00	0.00%	10.50	3.83%	13.50	4.92%	23.75	8.65%	15.25	5.56%	4.25	1.55%	56.75	20.67%	11.00	4.01%	11.00	4.01%
12.40	3.33%	0.80	0.21%	13.20	3.55%	15.20	4.08%	52.40	14.07%	50.60	13.59%	12.60	3.38%	130.80	35.13%	9.70	2.61%	9.70	2.61%
12.08	3.39%	0.67	0.19%	12.75	3.58%	14.92	4.19%	47.63	13.38%	44.71	12.56%	11.21	3.15%	118.46	33.27%	9.92	2.79%	9.92	2.79%

					Techniciens / Conseillers Clientèles		Animateurs		Chef de pôle		Chef d'agence		Direction		Assistant		Magasinier		Hypervision / GPIL / CPC		Autres services		Fournisseurs et prestataires		Client		Expert		Autres	
Somme des acteurs ensemble des interactions de l'animateur	Amplitude horaire travaillée	Temps réel ensemble des interactions	% réel ensemble des interactions	Temps passé (minutes)	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
Virginie-J1	466	180.00	38.63%	185.00	52.00	28.11%	15.00	8.11%	54.00	29.19%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	46.00	24.86%	0.00	0.00%	18.00	9.73%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Virginie-J2	466	123.00	26.39%	718.00	188.00	26.18%	239.00	33.29%	87.00	12.12%	69.00	9.61%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	25.00	3.48%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	110.00	15.32%	0.00	0.00%
Jérôme-J1	538	324.00	60.22%	552.00	228.00	41.30%	110.00	19.93%	109.00	19.75%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	21.00	3.80%	8.00	1.45%	76.00	13.77%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jérôme-J2	534	325.00	60.86%	357.00	163.00	45.66%	75.00	21.01%	0.00	0.00%	40.00	11.20%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	29.00	8.12%	49.00	13.73%	0.00	0.00%	1.00	0.28%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Céline-Jour1	545	209.00	38.35%	209.00	98.00	46.89%	39.00	18.66%	24.00	11.48%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	31.00	14.83%	11.00	5.26%	0.00	0.00%	6.00	2.87%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Céline-Jour2	549	222.00	40.44%	270.00	103.00	38.15%	46.00	17.04%	34.00	12.59%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	6.00	2.22%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	81.00	30.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 6 jours (Anim. Plat. Cli.)	516.33	230.50	44.64%	381.83	138.67	36.32%	87.33	22.87%	51.33	13.44%	18.17	4.76%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	14.50	3.80%	23.17	6.07%	12.67	3.32%	17.67	4.63%	18.33	4.80%	0.00	0.00%
Nicolas-J1	513	357.00	69.59%	361.00	158.00	43.77%	40.00	11.08%	33.00	9.14%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	30.00	8.31%	30.00	8.31%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	4.00	1.11%	66.00	18.28%
Nicolas-J2	465	281.00	60.43%	305.00	104.00	34.10%	141.00	46.23%	24.00	7.87%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	29.00	9.51%	4.00	1.31%	0.00	0.00%	3.00	0.98%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Sébastien-J1	504	325.00	64.48%	358.00	102.00	28.49%	185.00	51.68%	9.00	2.51%	3.00	0.84%	0.00	0.00%	5.00	1.40%	0.00	0.00%	40.00	11.17%	14.00	3.91%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Sébastien-J2	525	332.00	63.24%	377.00	217.00	57.56%	89.00	23.61%	28.00	7.43%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.00	0.80%	28.00	7.43%	6.00	1.59%	4.00	1.06%	2.00	0.53%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Julien-Jour1	521	331.00	63.53%	405.00	251.00	61.98%	95.00	23.46%	13.00	3.21%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	6.00	1.48%	30.00	7.41%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	10.00	2.47%	0.00	0.00%
Julien-Jour2	487	299.00	61.40%	369.00	132.00	35.77%	119.00	32.25%	25.00	6.78%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	21.00	5.69%	4.00	1.08%	55.00	14.91%	0.00	0.00%	8.00	2.17%	0.00	0.00%	5.00	1.36%	0.00	0.00%
Christoph-J1	620	447.00	72.10%	455.00	203.00	44.62%	60.00	13.19%	65.00	14.29%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	20.00	4.40%	0.00	0.00%	102.00	22.42%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	5.00	1.10%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Christoph-J2	558	271.00	48.57%	455.00	174.00	38.24%	205.00	45.05%	27.00	5.93%	0.00	0.00%	1.00	0.22%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	18.00	3.96%	21.00	4.62%	1.00	0.22%	8.00	1.76%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
David-Jour1	538	284.00	52.79%	320.00	135.00	42.19%	52.00	16.25%	29.00	9.06%	0.00	0.00%	3.00	0.94%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	56.00	17.50%	16.00	5.00%	29.00	9.06%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
David-Jour2	513	325.00	63.35%	397.00	196.00	49.37%	131.00	33.00%	33.00	8.31%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	11.00	2.77%	23.00	5.79%	0.00	0.00%	3.00	0.76%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Frédéric-J1	510	312.00	61.18%	398.00	170.00	42.71%	180.00	45.23%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	21.00	5.28%	14.00	3.52%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	13.00	3.27%
Frédéric-J2	502	189.00	37.65%	207.00	84.00	40.58%	91.00	43.96%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	16.00	7.73%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	5.00	2.42%	11.00	5.31%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 12 jours (Anim. Exploit avec GPIL)	521.33	312.75	59.99%	367.25	160.50	43.70%	115.67	31.50%	23.83	6.49%	0.25	0.07%	0.33	0.09%	5.17	1.41%	1.08	0.29%	33.25	9.05%	11.67	3.18%	5.58	1.52%	1.75	0.48%	1.58	0.43%	6.58	1.79%
Pierre-Jour1	504	206.00	40.87%	214.00	124.00	57.94%	14.00	6.54%	55.00	25.70%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	0.93%	15.00	7.01%	3.00	1.40%	1.00	0.47%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Pierre-Jour2	480	222.00	46.25%	240.00	107.00	44.58%	17.00	7.08%	58.00	24.17%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	0.42%	0.00	0.00%	46.00	19.17%	11.00	4.58%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jean-Jour1	541	232.00	42.88%	232.00	122.00	52.59%	18.00	7.76%	15.00	6.47%	16.00	6.90%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	48.00	20.69%	6.00	2.59%	7.00	3.02%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jean-Jour2	448	247.00	55.13%	275.00	169.00	61.45%	4.00	1.45%	20.00	7.27%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	48.00	17.45%	30.00	10.91%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	4.00	1.45%
Moyenne des 4 jours (Anim. Exploit. sans GPIL)	493.25	226.75	45.97%	240.25	130.50	54.32%	13.25	5.52%	37.00	15.40%	4.00	1.66%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.75	0.31%	3.75	1.56%	36.25	15.09%	12.00	4.99%	1.75	0.73%	0.00	0.00%	1.00	0.42%
Cédric-Jour1	547	245.00	44.79%	464.00	145.00	31.25%	101.00	21.77%	100.00	21.55%	88.00	18.97%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	9.00	1.94%	12.00	2.59%	5.00	1.08%	0.00	0.00%	4.00	0.86%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Cédric-Jour2	525	215.00	40.95%	239.00	117.00	48.95%	17.00	7.11%	52.00	21.76%	8.00	3.35%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	39.00	16.32%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	6.00	2.51%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Guillaume-J1	492	223.00	45.33%	278.00	112.00	40.29%	7.00	2.52%	98.00	35.25%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	9.00	3.24%	3.00	1.08%	0.00	0.00%	49.00	17.63%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Guillaume-J2	475	236.00	49.68%	259.00	122.00	47.10%	44.00	16.99%	68.00	26.25%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	6.00	2.32%	16.00	6.18%	3.00	1.16%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 4 jours (Anim. Tech. Cli.)	509.75	229.75	45.07%	310.00	124.00	40.00%	42.25	13.63%	79.50	25.65%	24.00	7.74%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.25	0.73%	16.50	5.32%	6.00	1.94%	0.75	0.24%	14.75	4.76%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
MOYENNE DES 26 JOURNEES	514.08	267.77	52.09%	342.27	145.23	42.43%	82.08	23.98%	40.77	11.91%	8.62	2.52%	0.15	0.04%	2.38	0.70%	0.96	0.28%	21.81	6.37%	17.23	5.03%	7.46	2.18%	7.42	2.17%	4.96	1.45%	3.19	0.93%
MOYENNE DES 4 METIERS	510.17	249.94	48.99%	324.83	138.42	42.61%	64.63	19.89%	47.92	14.75%	11.60	3.57%	0.08	0.03%	1.29	0.40%	1.02	0.31%	17.00	5.23%	19.27	5.93%	7.75	2.39%	8.98	2.76%	4.98	1.53%	1.90	0.58%

Notez que, parce que plus d'une catégorie de participants pouvait prendre part à un contact verbal unique, la somme totale du temps passé avec les participants est plus élevée que le temps total de contact verbal

					Techniciens / Conseillers Clientèles		Animateurs		Chef de pôle		Chef d'agence		Direction		Assistant		Magasinier		Hypervision / GPIL / CPC		Autres services		Fournisseurs et prestataires		Client		Expert		Autres	
Somme des acteurs ensemble des interactions du chef de pôle	Amplitude horaire travaillée	Temps réel ensemble des interactions	% réel ensemble des interactions	Temps passé (minutes)	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%	Temps	%
Vincent-J1	521	134.00	25.72%	783.00	14.00	1.79%	349.00	44.57%	0.00	0.00%	219.00	27.97%	0.00	0.00%	11.00	1.40%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	0.26%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	188.00	24.01%
Vincent-J2	554	273.00	49.28%	466.00	81.00	17.38%	250.00	53.65%	2.00	0.43%	67.00	14.38%	0.00	0.00%	15.00	3.22%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	16.00	3.43%	0.00	0.00%	2.00	0.43%	4.00	0.86%	29.00	6.22%
Olivier-Jour1	624	376.00	60.26%	564.00	37.00	6.56%	219.00	38.83%	5.00	0.89%	93.00	16.49%	0.00	0.00%	11.00	1.95%	4.00	0.71%	4.00	0.71%	128.00	22.70%	60.00	10.64%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.00	0.53%
Olivier-Jour2	622	370.00	59.49%	523.00	113.00	21.61%	161.00	30.78%	5.00	0.96%	23.00	4.40%	158.00	30.21%	59.00	11.28%	2.00	0.38%	0.00	0.00%	1.00	0.19%	1.00	0.19%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Alex-Jour1	645	274.00	42.48%	493.00	86.00	17.44%	148.00	30.02%	35.00	7.10%	11.00	2.23%	174.00	35.29%	4.00	0.81%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	35.00	7.10%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Alex-Jour2	625	156.00	24.96%	569.00	65.00	11.42%	4.00	0.70%	156.00	27.42%	141.00	24.78%	137.00	24.08%	0.00	0.00%	27.00	4.75%	1.00	0.18%	36.00	6.33%	2.00	0.35%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 6 jours (Chef de pôle Exploit.)	598.5	263.83	44.08%	566.33	66.00	11.65%	188.50	33.28%	33.83	5.97%	92.33	16.30%	78.17	13.80%	16.67	2.94%	5.50	0.97%	0.83	0.15%	36.33	6.42%	10.50	1.85%	0.33	0.06%	0.67	0.12%	36.67	6.47%
Laurent-J1	615	137.00	22.28%	263.00	103.00	39.16%	150.00	57.03%	2.00	0.76%	4.00	1.52%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	4.00	1.52%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Laurent-J2	582	161.00	27.66%	656.00	141.00	21.49%	193.00	29.42%	101.00	15.40%	99.00	15.09%	61.00	9.30%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	61.00	9.30%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Emilie-Jour1	503	220.00	43.74%	248.00	23.00	9.27%	85.00	34.27%	0.00	0.00%	23.00	9.27%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	36.00	14.52%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	81.00	32.66%
Emilie-Jour2	627	202.00	32.22%	429.00	157.00	36.60%	129.00	30.07%	63.00	14.69%	59.00	13.75%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	8.00	1.86%	3.00	0.70%	0.00	0.00%	6.00	1.40%	4.00	0.93%
Moyenne des 4 jours (Chef de pôle Tech. Cli.)	581.75	180.00	30.94%	399.00	106.00	26.57%	139.25	34.90%	41.50	10.40%	46.25	11.59%	15.25	3.82%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	27.25	6.83%	0.75	0.19%	0.00	0.00%	1.50	0.38%	21.25	5.33%
MOYENNE DES 10 JOURNEES	591.8	230.30	38.92%	499.40	82.00	16.42%	168.80	33.80%	36.90	7.39%	73.90	14.80%	53.00	10.61%	10.00	2.00%	3.30	0.66%	0.50	0.10%	32.70	6.55%	6.60	1.32%	0.20	0.04%	1.00	0.20%	30.50	6.11%
MOYENNE DES 2 METIERS	590.13	221.92	37.60%	482.67	86.00	17.82%	163.88	33.95%	37.67	7.80%	69.29	14.36%	46.71	9.68%	8.33	1.73%	2.75	0.57%	0.42	0.09%	31.79	6.59%	5.63	1.17%	0.17	0.03%	1.08	0.22%	28.96	6.00%

Notez que, parce que plus d'une catégorie de participants pouvait prendre part à un contact verbal unique, la somme totale du temps passé avec les participants est plus élevée que le temps total de contact verbal

Somme des instigateurs ensemble des interactions de l'animateur	Nombre d'interaction	lui/elle - même		Techniciens / Conseillers Clientèles		Animateurs		Chef de pôle		Chef d'agence		Direction		Assistant		Magasinier		Hypervision / GPIL / CPC		Autres services		Fournisseurs et prestataires		Client		Expert		Autres	
		Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Virginie-Jour1	51.00	25.00	49.02%	9.00	17.65%	2.00	3.92%	7.00	13.73%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	5.00	9.80%	0.00	0.00%	3.00	5.88%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Virginie-Jour2	42.00	17.00	40.48%	9.00	21.43%	6.00	14.29%	5.00	11.90%	1.00	2.38%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	4.00	9.52%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jérôme-Jour1	76.00	32.00	42.11%	33.00	43.42%	6.00	7.89%	3.00	3.95%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	2.63%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jérôme-Jour2	66.00	28.00	42.42%	21.00	31.82%	8.00	12.12%	0.00	0.00%	1.00	1.52%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	8.00	12.12%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Céline-Jour1	48.00	17.00	35.42%	18.00	37.50%	3.00	6.25%	2.00	4.17%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	7.00	14.58%	0.00	0.00%	1.00	2.08%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Céline-Jour2	43.00	16.00	37.21%	14.00	32.56%	0.00	0.00%	4.00	9.30%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	2.33%	0.00	0.00%	8.00	18.60%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 6 jours (Anim. Plat. Cli.)	54.33	22.50	41.41%	17.33	31.90%	4.17	7.67%	3.50	6.44%	0.33	0.61%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	4.50	8.28%	0.00	0.00%	2.00	3.68%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Nicolas-Jour1	85.00	24.00	28.24%	43.00	50.59%	9.00	10.59%	2.00	2.35%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.00	3.53%	3.00	3.53%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	1.18%
Nicolas-Jour2	79.00	10.00	12.66%	30.00	37.97%	30.00	37.97%	2.00	2.53%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.00	3.80%	4.00	5.06%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Sébastien-Jour1	83.00	22.00	26.51%	22.00	26.51%	30.00	36.14%	3.00	3.61%	1.00	1.20%	0.00	0.00%	1.00	1.20%	0.00	0.00%	3.00	3.61%	0.00	0.00%	1.00	1.20%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Sébastien-Jour2	89.00	21.00	23.60%	48.00	53.93%	11.00	12.36%	1.00	1.12%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	1.12%	5.00	5.62%	1.00	1.12%	1.00	1.12%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Julien-Jour1	75.00	22.00	29.33%	38.00	50.67%	7.00	9.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	2.67%	6.00	8.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Julien-Jour2	73.00	31.00	42.47%	31.00	42.47%	7.00	9.59%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	2.74%	1.00	1.37%	0.00	0.00%	1.00	1.37%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Christophe-Jour1	112.00	39.00	34.82%	40.00	35.71%	15.00	13.39%	11.00	9.82%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	7.00	6.25%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Christophe-Jour2	71.00	30.00	42.25%	17.00	23.94%	9.00	12.68%	10.00	14.08%	0.00	0.00%	1.00	1.41%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	1.41%	0.00	0.00%	2.00	2.82%	0.00	0.00%	1.00	1.41%
David-Jour1	83.00	37.00	44.58%	27.00	32.53%	10.00	12.05%	4.00	4.82%	0.00	0.00%	1.00	1.20%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	4.00	4.82%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
David-Jour2	90.00	49.00	54.44%	24.00	26.67%	13.00	14.44%	3.00	3.33%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	1.11%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Frédéric-Jour1	85.00	34.00	40.00%	30.00	35.29%	16.00	18.82%	1.00	1.18%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	1.18%	0.00	0.00%	2.00	2.35%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	1.18%
Frédéric-Jour2	50.00	17.00	34.00%	13.00	26.00%	15.00	30.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	5.00	10.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 12 jours (Anim. Exploit avec GPIL)	81.25	28.00	34.46%	30.25	37.23%	14.33	17.64%	3.08	3.79%	0.08	0.10%	0.17	0.21%	1.08	1.33%	0.42	0.51%	1.83	2.26%	1.17	1.44%	0.42	0.51%	0.17	0.21%	0.00	0.00%	0.25	0.31%
Pierre-Jour1	62.00	27.00	43.55%	18.00	29.03%	1.00	1.61%	13.00	20.97%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	3.23%	1.00	1.61%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Pierre-Jour2	48.00	25.00	52.08%	6.00	12.50%	3.00	6.25%	5.00	10.42%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	5.00	10.42%	1.00	2.08%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.00	6.25%
Jean-Jour1	45.00	20.00	44.44%	17.00	37.78%	1.00	2.22%	2.00	4.44%	1.00	2.22%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	4.44%	1.00	2.22%	1.00	2.22%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Jean-Jour2	51.00	21.00	41.18%	18.00	35.29%	1.00	1.96%	2.00	3.92%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	5.00	9.80%	2.00	3.92%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	3.92%
Moyenne des 4 jours (Anim. Exploit. sans GPIL)	51.50	23.25	45.15%	14.75	28.64%	1.50	2.91%	5.50	10.68%	0.25	0.49%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.50	6.80%	1.25	2.43%	0.25	0.49%	0.00	0.00%	1.25	2.43%
Cédric-Jour1	65.00	29.00	44.62%	22.00	33.85%	5.00	7.69%	3.00	4.62%	3.00	4.62%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	1.54%	0.00	0.00%	2.00	3.08%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Cédric-Jour2	48.00	18.00	37.50%	14.00	29.17%	3.00	6.25%	6.00	12.50%	1.00	2.08%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	5.00	10.42%	0.00	0.00%	1.00	2.08%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Guillaume-Jour1	41.00	16.00	39.02%	13.00	31.71%	2.00	4.88%	9.00	21.95%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	2.44%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Guillaume-Jour2	47.00	15.00	31.91%	21.00	44.68%	1.00	2.13%	6.00	12.77%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	4.00	8.51%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Moyenne des 4 jours (Anim. Tech. Cli.)	50.25	19.50	38.81%	17.50	34.83%	2.75	5.47%	6.00	11.94%	1.00	1.99%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.25	0.50%	0.00	0.00%	3.00	5.97%	0.00	0.00%	0.25	0.50%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
MOYENNE DES 26 JOURNEES	65.69	24.69	37.59%	22.92	34.89%	8.23	12.53%	4.00	6.09%	0.31	0.47%	0.08	0.12%	0.50	0.76%	0.23	0.35%	0.85	1.29%	2.58	3.92%	0.38	0.59%	0.62	0.94%	0.00	0.00%	0.31	0.47%
MOYENNE DES 4 METIERS	59.33	23.31	39.29%	19.96	33.64%	5.69	9.59%	4.52	7.62%	0.42	0.70%	0.04	0.07%	0.27	0.46%	0.17	0.28%	0.46	0.77%	3.04	5.13%	0.42	0.70%	0.67	1.12%	0.00	0.00%	0.38	0.63%

		lui/elle - même		Techniciens / Conseillers Clientèles		Animateurs		Chef de pôle		Chef d'agence		Direction		Assistant		Magasinier		Hypervision / GPIL / CPC		Autres services		Fournisseurs et prestataires		Client		Expert		Autres			
Somme des instigateurs ensemble des interactions du chef de pôle	Nombre d'interaction	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%		
		Vincent-Jour1	41.00	26.00	63.41%	2.00	4.88%	9.00	21.95%	0.00	0.00%	1.00	2.44%	0.00	0.00%	2.00	4.88%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	2.44%
		Vincent-Jour2	69.00	46.00	66.67%	8.00	11.59%	7.00	10.14%	0.00	0.00%	2.00	2.90%	0.00	0.00%	2.00	2.90%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	2.90%	0.00	0.00%	1.00	1.45%	1.00	1.45%	0.00	0.00%
		Olivier-Jour1	72.00	43.00	59.72%	4.00	5.56%	10.00	13.89%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	4.00	5.56%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	7.00	9.72%	4.00	5.56%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
		Olivier-Jour2	89.00	57.00	64.04%	12.00	13.48%	15.00	16.85%	1.00	1.12%	0.00	0.00%	1.00	1.12%	2.00	2.25%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	1.12%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
		Alexandre-Jour1	77.00	41.00	53.25%	9.00	11.69%	14.00	18.18%	8.00	10.39%	1.00	1.30%	3.00	3.90%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	1.30%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
		Alexandre-Jour2	48.00	23.00	47.92%	7.00	14.58%	1.00	2.08%	5.00	10.42%	2.00	4.17%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	2.08%	0.00	0.00%	8.00	16.67%	1.00	2.08%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
		Moyenne des 6 jours (Chef de pôle Exploit.)	66.00	39.33	59.60%	7.00	10.61%	9.33	14.14%	2.33	3.54%	1.00	1.52%	0.67	1.01%	1.67	2.53%	0.17	0.25%	0.00	0.00%	3.00	4.55%	1.00	1.52%	0.17	0.25%	0.17	0.25%	0.17	0.25%
		Laurent-Jour1	23.00	19.00	82.61%	1.00	4.35%	1.00	4.35%	1.00	4.35%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	4.35%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
		Laurent-Jour2	28.00	14.00	50.00%	0.00	0.00%	4.00	14.29%	2.00	7.14%	7.00	25.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	3.57%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Emilie-Jour1	33.00	18.00	54.55%	3.00	9.09%	7.00	21.21%	0.00	0.00%	2.00	6.06%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	3.00	9.09%		
Emilie-Jour2	45.00	26.00	57.78%	7.00	15.56%	7.00	15.56%	1.00	2.22%	2.00	4.44%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	2.00	4.44%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%		
Moyenne des 4 jours (Chef de pôle Tech. Cli.)	32.25	19.25	59.69%	2.75	8.53%	4.75	14.73%	1.00	3.10%	2.75	8.53%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	1.00	3.10%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.75	2.33%		
MOYENNE DES 10 JOURNEES	52.50	31.30	59.62%	5.30	10.10%	7.50	14.29%	1.80	3.43%	1.70	3.24%	0.40	0.76%	1.00	1.90%	0.10	0.19%	0.00	0.00%	2.20	4.19%	0.60	1.14%	0.10	0.19%	0.10	0.19%	0.40	0.76%		
MOYENNE DES 2 METIERS	49.13	29.29	59.63%	4.88	9.92%	7.04	14.33%	1.67	3.39%	1.88	3.82%	0.33	0.68%	0.83	1.70%	0.08	0.17%	0.00	0.00%	2.00	4.07%	0.50	1.02%	0.08	0.17%	0.08	0.17%	0.46	0.93%		

