

Introduction aux 21^e Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie L'ergonome et le travail des managers

François Daniellou

Professeur en ergonomie, Département d'ergonomie, ENSC, IPB

Karine Chassaing

Ergonome, maître de Conférences, Département d'ergonomie, ENSC, IPB

Bernard Claverie

Professeur, directeur de l'École Nationale Supérieure de Cognitique (ENSC), IPB

François Daniellou

Bienvenue aux 21^e journées sur la pratique de l'ergonomie de Bordeaux. Je voudrais commencer par excuser l'absence de Madame Corinne Haplicznick, directrice de l'ARACT Aquitaine pour problème de santé. J'en profite pour remercier l'ARACT pour son soutien constant à la fois du côté de l'organisation, du côté scientifique et du financement. Je souhaite à Madame Haplicznick un prompt rétablissement et je passe la parole à Bernard Claverie.

Bernard Claverie

Mesdames et Messieurs, bonjour. Bienvenue dans l'amphithéâtre Rougier de l'Université de Bordeaux. C'est un plaisir pour moi comme chaque année d'introduire ces journées de Bordeaux sur la pratique. Ce sont les vingt et unièmes journées démontrant la longue expérience de l'équipe d'ergonomie de Bordeaux pour vous accueillir et agiter la communauté d'ergonomie de l'activité autour de problématiques scientifiques. Cela en fait sa réputation et cela contribue à l'excellence de la communauté et du site universitaire de Bordeaux.

Alors, bienvenue dans ces locaux. Ceux qui sont présents d'année en année peuvent se rendre compte que les structures évoluent. C'est un peu à l'image de ce qu'il se passe dans les Universités en France. Bien sûr cela ne se passe pas que dans les Universités, mais la France universitaire est balayée depuis plusieurs années par une folie de la réorganisation. Aujourd'hui, à Bordeaux, nous avons un paysage stabilisé qui n'est pas celui dont je vous parlais l'an dernier avec une Université de Bordeaux organisée en plusieurs départements. Vous êtes ici dans le département des sciences de l'Homme, dans l'UFR de Staps qui est organisée dans une grande université qui associe les sciences physiques, les sciences technologiques, le droit, l'économie, la gestion, les sciences humaines, et les sciences de la santé. Il n'y a pas qu'une université à Bordeaux : avant le 31 décembre 2013, il y en avait quatre, aujourd'hui il n'y en a plus que deux avec un institut polytechnique et institut d'étude politique. Voilà comment s'organise ce paysage.

Ce paysage est paradoxalement structuré de façon à ce que l'on n'a pas pu faire rentrer les gens dans des cases et les ergonomes sont des gens qui, évidemment, ne peuvent pas rentrer dans des cases. Vous êtes ici accueillis dans l'unité de formation des sciences de l'Homme, mais le département d'ergonomie est dans l'Institut Polytechnique de Bordeaux qui est une assemblée d'écoles d'ingénieurs.

C'est un des deux départements, très structurés et de poids, de l'École Nationale de Cognitique qui, en fait, est une école d'ingénieurs des Facteurs Humains au sens large du terme.

Donc l'ergonomie comme vous le voyez est à cheval entre l'Université de Bordeaux, avec son côté Science de l'Homme, mais également à cheval sur l'Institut Polytechnique avec ses écoles d'ingénieurs. Cette interdisciplinarité est, me semble-t-il, quelque chose sur laquelle nous allons pouvoir enfin compter au niveau de l'État. En effet, aussi bien au niveau des alliances nationales que dans le nouveau système de structuration de la recherche, l'interdisciplinarité devient un maître mot et, enfin, devient le paysage incontournable autour duquel vont se structurer les disciplines.

Il me semble, que nous avons à Bordeaux avec l'équipe qui a été structurée autour de François Daniellou et ses collaborateurs, quelque chose de caractéristique de son interdisciplinarité avec une prise de conscience nationale du fait que l'ensemble des technologies est au service de l'Homme. Les systèmes économiques, de production, les technologies elles-mêmes sont maintenant envisagés avec une nécessité d'usage et d'utilité autour de l'Homme. Nous sommes là, épistémologiquement, autour d'une période de changement où la place de l'Homme devient le point cardinal de toutes les disciplines scientifiques, économiques, sociales, etc. Et l'ergonomie est, à Bordeaux, développée dans cette perspective et j'en remercie et félicite tous les jours nos amis du département d'ergonomie.

Voilà ce que je voulais vous dire. Nous avons un paysage structurel qui s'est stabilisé : nous avons une université, un institut polytechnique, un département d'ergonomie posé dans une école d'ingénieurs, mais qui aurait très bien pu être dans l'université. Si la structure s'est posée, le paysage scientifique est en train de changer grâce aux infatigables laboureurs que vous êtes et dont François Daniellou en est un exemple typique. Infatigables laboureurs de l'interdisciplinarité dans un paysage qui, jusqu'ici, n'était pas favorable à l'interdisciplinarité. Je pense que tout cela va évoluer favorablement, en tout cas les élans sont lancés. Je crois que cette vingt-et-unième journée est à la fois le témoin de la qualité scientifique qui se perpétue, de l'activité de votre communauté, mais également un témoin du dynamisme de votre communauté avec un amphithéâtre comme chaque année pleine. Cela n'est pas rien de pouvoir réunir autant de spécialistes. Je vous souhaite de bons travaux scientifiques. Je remercie encore François Daniellou et son équipe d'organisation et surtout je vous remercie de participer à cet élan du recentrage de l'Homme dans l'ensemble des champs disciplinaires de la science française qui ne peut que se développer.

Avant de laisser la parole à François Daniellou, je tenais à citer Manuel Tunon de Lara, qui est le président de l'Université de Bordeaux qui vous transmet un message de bienvenue dans les locaux de l'université et qui s'associe à moi pour vous souhaiter de très bonnes Journées et de très bonnes festivités.

Karine Chassaing

Bonjour à tous. En accord avec le comité scientifique de ces Journées, nous allons mener cette introduction à deux avec François Daniellou.

Introduction

L'ergonome et le travail des managers : ce choix de thématique n'est bien sûr pas anodin, et n'a pas été toujours valorisé dans l'histoire de notre métier et de notre pratique. Pourtant, le manager fait partie de l'environnement de travail des ergonomes, il est un acteur de la construction de l'intervention ergonomique et un acteur des changements dans les entreprises, mais de là à y consacrer trois journées de débat c'est cela qui est davantage « nouveau ». Nouveau n'est sûrement pas le bon terme, mais plutôt « actuel », un « actuel » qui a probablement quelques années quand même. Alors est-ce parce

qu'aujourd'hui il existe de nombreux ergonomes encadrants ? Cela y contribue sûrement, mais pas seulement.

Comment les ergonomes en sont venus à s'intéresser aux managers ?

Quand nous avons commencé à travailler avec François sur cette introduction, nous nous sommes dit qu'il fallait peut-être commencer par se poser la question de comment les ergonomes en sont venus à s'intéresser aux managers ? Ce qui implique de faire un petit retour en arrière, mais assez bref, je vous rassure.

De mémoire, il n'est pas certain que ce fut toujours le cas dans l'histoire de notre métier et dans nos pratiques que l'ergonome s'intéresse aux managers même si aujourd'hui cela peut paraître plus « évident ». Alors que signifie s'intéresser aux managers ? Parce que depuis les origines de notre métier, lorsqu'on a posé les bases de la démarche ergonomique depuis l'analyse de la demande jusqu'aux transformations, les managers, plutôt nommés à cette époque-là « cadres » et « directeurs », étaient bien présents dans les préoccupations du travail de l'ergonome.

Un intérêt pour les managers qui a évolué

Mais ces préoccupations ont changé. Et ce au moins sous deux angles :

- celui des coopérations entre ergonomes et managers en vue de transformer les situations de travail,
- celui du regard des ergonomes sur le travail des managers.

Deux « sous-thèmes » qui seront d'ailleurs largement abordés dans les communications de ces trois journées.

Qu'est-ce qui a fait que cet intérêt a changé ?

Au début des années 60, l'ergonomie essentiellement expérimentale se donne pour mission de fournir aux ingénieurs des données scientifiques sur les « caractéristiques humaines » qui permettent « *de concevoir les machines de façon convenable pour le plus grand nombre de travailleurs* » (Wisner, 1962). L'ergonome est cantonné ici à une fonction d'expertise externe, fonction encore actuelle. Mais il faut attendre les premières investigations de terrain pour élargir les fonctions de l'ergonome. Ces premières analyses du travail sur le terrain ont lieu à la fin des années 60 et sont initiées par les équipes de la rue Gay Lussac avec notamment A. Wisner, A. Laville, C. Teiger, et J. Duraffourg qui ont largement contribué à construire des méthodes d'analyse du travail qui ont permis de dénoncer les effets négatifs du travail et en particulier du taylorisme sur la santé. Elles ont aussi permis de mettre à jour les composantes cognitives du travail manuel. Dans ces premières investigations sur le terrain, les demandeurs étaient plutôt les instances représentatives du personnel, donc d'emblée, des accès aux terrains via une origine syndicale. Aujourd'hui encore, les ergonomes interviennent suite à des demandes syndicales, mais pas seulement et donc notre intérêt pour les managers va s'en trouver modifié.

Donc ça y est, les ergonomes entrent sur le terrain et cela va permettre, notamment pour le propos qui nous intéresse lors de ces trois journées, de penser différemment la coopération entre acteurs du terrain et pas seulement les représentants des syndicats, mais aussi des encadrants. Il va alors s'agir de coopérer entre acteurs du terrain pour mettre en commun des connaissances détenues par chacun et en développer d'autres qui seront nécessaires pour construire un « portrait » pertinent de la situation. Ce portrait servira de base pour penser les transformations. Très tôt les ergonomes ont été amenés à

coopérer avec des encadrants, mais avec des demandes d'origine syndicale. Il faut attendre le milieu des années 70 pour que des premières investigations soient réalisées à la demande de directions. C'est en 1974 que Jacques Christol ouvre le premier cabinet d'ergonome consultant et il interviendra suite à des demandes de directions. De telles demandes qui peuvent nous mener explicitement à nous occuper d'organisation du travail.

Et c'est sur cette organisation du travail en tant qu'objet d'intervention que l'on peut s'arrêter quelques instants pour illustrer cet intérêt des ergonomes pour les managers et surtout pour insister sur comment on en est venu à s'en préoccuper différemment au fil de l'histoire de notre métier.

Un peu rapidement et sûrement caricaturalement, on est tout de même passé du poste de travail à l'organisation du travail en tant qu'objet d'intervention. Il est probable qu'un tournant historique ait été marqué à ce moment-là, fin des années 80 avec notamment le travail de thèse de Poly Langa dirigé par Alain Wisner. Qu'elle le souhaite explicitement ou pas, l'ergonomie est confrontée à l'organisation du travail. La question de fond est alors plutôt de savoir la place qu'elle occupe dans l'intervention. Dans tous les cas, elle reste un élément majeur pour comprendre l'activité, mais elle peut être ou non l'objet ciblé de la transformation. Cette cible d'action a nécessité au passage un rapprochement avec des disciplines comme la sociologie des organisations, les sciences de gestion. Il va alors s'agir d'agir sur des outils de gestion, sur la conception d'indicateurs de pilotage, sur l'organisation de service, sur la prescription, etc.

Alors, l'ergonomie s'est toujours donnée comme objectif d'influencer la conception ou la reconception des moyens de travail. Mais là aussi nos modèles d'intervention dans le cadre de la conduite de projets de conception de systèmes de travail ont évolué (Daniellou, 2004). Au début, cela ressemblait plutôt à des recommandations que les ergonomes élaboraient suite à l'analyse de l'existant et finalement il revenait aux décideurs et aux concepteurs de décider d'en tenir compte ou pas. Progressivement, il est apparu que la conception des moyens de travail impliquait des processus complexes que l'ergonome devait apprendre à connaître et auxquels il devait participer dans la durée s'il souhaitait vraiment agir sur les moyens de travail. Pour faciliter cette intégration, la sociologie du travail et les sciences de gestion ont produit des connaissances qui nous ont été très utiles. Ces connaissances portaient à la fois sur le déroulement réel des projets et sur l'activité des concepteurs. De même, les ergonomes ont eu à penser de nouvelles méthodes pour transférer les connaissances produites sur le travail actuel au travail futur. Le transfert tel quel de ces connaissances ne fonctionnait pas. Ainsi le travail des ergonomes avec les décideurs s'est vu évoluer et se transformer.

Un dernier point, sans prétendre à une exhaustivité pour illustrer comment l'ergonome en est venu à s'intéresser aux managers, concerne l'évolution dans leur contenu des demandes qui nous arrivent depuis plusieurs années. Si l'on prend l'exemple, au hasard dans un premier temps, des TMS, et plus précisément de la façon que nous avons d'aborder cette problématique, en la considérant notamment comme une pathologie de l'organisation du travail plus que de l'individu, cela change le regard que nous portons sur le travail des décideurs. En effet, depuis les années 90, la recherche avance sur le sujet en passant d'un modèle explicatif purement biomécanique à celui qui pense le rôle du stress et de l'organisation du travail. Ainsi les modèles d'intervention ont bougé, passant de niveaux d'action sur la géométrie des postes jusqu'à l'organisation du travail : rythme de travail, mode de management, rotation, affectation, etc., allant aujourd'hui jusqu'aux déterminants des déterminants avec lesquels on réinterroge à un niveau plus macro les marges de manœuvre de l'encadrement, les processus de conception, centralisation descendante, dialogue social sur le travail, etc. Nous portons ainsi un autre regard sur les décideurs et leur travail, leurs marges de manœuvre, leurs objectifs et contraintes, leurs logiques, leurs liens avec leurs supérieurs. On peut aussi prendre l'exemple, plus récent que le précédent, des RPS, et là on en ajoute une louche sur l'évolution de notre regard sur le travail des décideurs. La souffrance des cadres, les suicides des cadres, cela nous amène à les considérer comme des travailleurs comme les

autres. À ce niveau on se trouve sur la question du travail des cadres, leur marge de manœuvre, etc. et pas sur la coopération entre décideurs et ergonomes dans le cadre de conduite de projet en conception de systèmes de travail. Ils sont la cible directe de nos actions au même titre que les opérateurs, mais cela a supposé de revoir et faire évoluer nos modèles d'intervention et nos méthodes. Cela a aussi nécessité de collaborer avec d'autres métiers comme les psychologues du travail et se rapprocher d'approches qui portent davantage sur le rapport subjectif au travail comme celle de la clinique de l'activité.

De quoi parle-t-on ?

On parle de managers, mais finalement de quoi parle-t-on ? Il paraît utile de s'y arrêter quelques instants pour introduire la thématique.

Il n'est pas aisé de définir « simplement » ce terme, tant il est aujourd'hui utilisé sans parcimonie, pouvant renvoyer à la fois à des statuts, à des fonctions, à des pensées gestionnaires, etc. Aujourd'hui les nouvelles méthodes de management, qui ont fait leur apparition entre 1985 et 1990 si l'on se réfère à F. Misspelblom-Beyer dans son livre *Encadrer, un métier impossible ?* se sont tellement répandues et installées que le vocabulaire a changé dans la plupart des entreprises : « manager » est devenu synonyme « d'encadrer » et « manager » « d'encadrant ». Dans ce même livre, F. Misspelblom Beyer raconte qu'au début de l'introduction de ces nouvelles méthodes de management, certains encadrants résistaient à utiliser le terme de management et d'autres prononçaient avec des intonations étranges : « ménager ? Oui ici on ménage la chèvre et le chou... ». Au passage, l'étymologie du mot « management » et « to manage » a une origine française. Le verbe français « mesnager » au XVI^e siècle signifiait en équitation « tenir en main les rênes d'un cheval ». Par extension, « mesnager » a peu à peu désigné en français le fait de tenir les rênes d'une organisation. Le substantif « mesnage » et le verbe « mesnager » ont également désigné en français à partir du XVII^e siècle « l'art de gérer les affaires du ménage ».

Alors de quoi parle-t-on ? Ce qui nous paraît important de mettre en débat c'est que plutôt que d'essayer de définir précisément ce que signifie cadre et manager pour au final mettre des gens dans des cases, il semble plus pertinent de relever que probablement la vision que l'on peut avoir du manager dépend de la vision que l'on a du travail et de l'organisation du travail. Précisons ces deux points.

La vision du manager dépend de la vision que l'on a du travail

Sur un modèle de l'aliénation/exploitation. En nous situant dans une vision du travail comme aliénant, nous nous trouvons dans un système dans lequel l'Homme est exploité et où il se sacrifie conduisant à une dépossession de lui-même, de sa propre activité. Avec cette vision du travail et du rapport des hommes au travail, l'encadrant est vu comme un garde-chiourme, un organisateur de l'exploitation. On ne se place pas alors dans une position de compréhension des contraintes des différents niveaux hiérarchiques, de leur marge de manœuvre. On est alors davantage dans une position de dénonciation des effets négatifs du modèle économique.

Sur un modèle de contribution sociale impliquant la subjectivité et contribuant au développement de soi. À l'opposé de cette vision du travail, une autre vision consiste à le considérer comme une contribution sociale c'est-à-dire que le travail a une utilité sociale et il remplit une fonction d'intégration sociale et de reconnaissance pour les individus. Pour contribuer, les individus impliquent leur subjectivité et peuvent alors se développer. Le travail possède une fonction psychologique et peut jouer un rôle dans le développement de soi. Ici on n'est pas seulement dans un rapport aliénant. Avec cette conception des rapports des Hommes au travail, la vision que l'on peut avoir des encadrants est différente de la précédente. Ils servent à cadrer pas seulement en veillant à ce que les travailleurs ne sortent pas du

cadre, mais aussi à faire en sorte qu'ils puissent travailler dans le cadre. Ils servent donc aussi à permettre de travailler, mais bien sûr à condition que certaines conditions soient réunies.

L'intelligence du « haut » / l'intelligence du « bas », condition de l'efficacité. Ce qui est primordial pour ce bon fonctionnement concerne l'articulation entre l'intelligence du haut et l'intelligence du bas. Précisons ce qu'on veut dire par là. Derrière le mot « cadre » et même à son origine, il y a le mot « carré ». Un cadre carré qui encadre des personnes. Comme le précise F. Misspelblom Beyer, un cadre carré qui trace des limites avec un intérieur et un extérieur. Ces limites sont peu visibles et parfois floues, c'est ce que l'on peut retrouver quand il y a des guerres de territoire entre des services par exemple. G. de Terssac, F. Hubault, et Laurence Cambon, précisent qu'il existe un double aspect de l'activité d'encadrement : la création des cadres de l'action future et le fait de faire cadrer ces actions et de faire en sorte qu'elles ne sortent pas du cadre. Ici, l'activité de cadrage se fait du haut vers le bas. G. de Terssac, dit « [qu'] encadrer est une action des uns pour organiser l'action des autres ». Mais entre le plan et l'action peuvent exister des écarts, ce qui implique toujours une négociation entre ceux qui cadrent et ceux qui font, entre l'intelligence du haut et l'intelligence du bas. Ce fonctionnement du haut vers le bas peut à tout moment être remis en question par le bas (désobéissance, renégociation, etc.), ce qui peut impliquer de revoir le cadre.

La vision du manager dépend de la vision que l'on a de l'organisation du travail

Cette articulation entre l'intelligence du haut et du bas pour assurer une bonne efficacité du système est liée à la conception que l'on a de l'organisation du travail.

Si l'on réduit la complexité de l'organisation à sa structure qui constitue le cadre en pensant que cette structure peut déterminer entièrement le fonctionnement, alors les encadrants ne seront pas enclins à prendre en considération l'intelligence du bas. Et on peut alors avoir une vision du travail des managers réduite.

Par contre si on conçoit l'organisation du travail comme vivante, à la lumière des travaux de Reynaud, de de Terssac et Lompré, alors les managers auront un rôle de définition du cadre, mais aussi d'articulation des règles formelles entre les différents niveaux et les différents services. En effet, dans cette conception, l'organisation est constituée indissociablement d'une structure qui en définit le cadre, d'un ensemble d'interactions entre les personnes et les collectifs sans lequel elle ne pourrait vivre, et de cultures et d'identités collectives qui existent en son sein (Reynaud, 1989 ; de Terssac et Lompré, 1995). Si la structure de l'organisation détermine en partie les interactions des acteurs qui la composent, c'est l'activité de tous qui en assure la cohésion. Avec cette conception, le manager/encadrant n'est pas que celui qui définit une structure, il représente aussi un service, un département, un métier ; il est le représentant du travail réalisé et à réaliser. Nous y reviendrons.

De qui parle-t-on ? Des idées d'effectifs sur l'emploi des cadres

Pour encore préciser de quoi on parle, peut-être serait-il intéressant de préciser de qui on parle ? Et notamment en donnant quelques idées des effectifs concernés, de l'emploi des cadres et de ses évolutions d'un point de vue quantitatif. Parce que finalement avant de préparer cette introduction je n'avais pas vraiment d'idée du nombre de cadres en France. Voici donc quelques éléments.

Du côté des enquêtes emploi de l'INSEE, il y a 4 153 000 cadres en 2012. Entre 2005 et 2011, il y a eu une évolution de +2.1 points. On parle donc à peu près de 4 millions de personnes quand on parle des cadres. Si on essaie d'être un peu plus précis, l'APEC développe chaque année une enquête sur

l'évolution dans le secteur privé auprès de 11 000 entreprises. Cette enquête permet de suivre les évolutions de l'emploi des cadres et faire des prévisions en matière de recrutement, questionnaires sur le nombre de recrutement, de promotions internes, prévisions de recrutement. Sur des entreprises de taille et de région différents secteurs d'activité. À fin 2010, cette enquête chiffre à 2 828 700 cadres en postes.

L'enquête de l'APEC met aussi en évidence un certain nombre de points :

- Près d'un cadre sur cinq occupe une fonction commerciale.
- Les cadres sont présents dans tous les établissements, quelle que soit leur taille. Si 26% des cadres occupent un poste dans des établissements de petite taille, c'est aussi que ces établissements sont plus nombreux. Mais, si l'on rapporte l'effectif cadre au nombre d'établissements pour chaque taille d'établissement, le ratio montre de façon logique que plus la taille de l'établissement est importante plus le nombre de cadres est élevé. On compte en moyenne deux cadres par établissement : un pour les structures de moins de 10 salariés et 191 cadres dans les structures de plus de 500 salariés.
- L'année 2014 marque une stagnation du marché de l'emploi des cadres dans le secteur privé. Depuis 2011, on assiste à un ralentissement des embauches de cadres (il y avait +10% en 2011, stagnation en 2012 et -10% en 2013) qui serait freiné en 2014. Les entreprises prévoient de recruter entre 163 500 et 171 200 cadres, soit une stagnation par rapport à 2013, au mieux une progression de 5% (effectifs cadres entre 2005 et 2010 : + 7).

Les chiffres précédemment cités concernent le seul secteur privé. Dans le secteur public, fin 2010, il y a 565 152 cadres et professions intellectuelles supérieures.

Enfin, en comparant la répartition des salariés du secteur public et du secteur privé selon leur CSP en 2010, on s'aperçoit que les proportions de cadres sont similaires (24,7% dans le secteur public et 25,7% dans le secteur privé).

Ces chiffres ne nous permettent pas de distinguer les proportions de cadres selon des niveaux hiérarchiques. Car au sein même de la population des cadres et des managers il y a des sous-populations. Et encore une fois quand on utilise le terme management encore faudrait-il préciser de quel manager nous parlons : du top management, de la proximité ?

Si l'on prend l'exemple d'une grande entreprise, nous pouvons identifier quatre niveaux :

- l'encadrement de proximité ;
- les cadres non encadrants, experts, etc., nous ne parlerons pas d'eux dans cette communication ;
- les chefs de service, comités de direction élargis ;
- les dirigeants.

Dans ces niveaux-là, il y a des points communs, mais il y a aussi des différences d'échelle et de marges de manœuvre. À chaque niveau, les objectifs peuvent varier, voire être contradictoires. Dans une petite entreprise, il est probable qu'une seule personne tienne les quatre niveaux.

Finalement, après ces quelques éléments statistiques de repérage revenons à notre sujet : *de quoi parle-t-on ? Manager ou encadrant ?*

Manager ou encadrer ?

Je n'aurais sûrement pas la prétention d'y mettre un point final, mais nous vous proposons plutôt deux visions à mettre en débat dans le cadre de ces journées :

- celle du manager,
- celle de l'encadrant.
-

La vision du manager

Concernant celle du manager et ce à quoi nous faisons référence ici, le terme management désigne à la fois le pilotage de l'action collective au sein d'une entreprise, et l'ensemble du personnel responsable d'une entreprise (en français : cadre ou dirigeant). Le Management Moderne s'intéresse davantage aux problématiques concrètes de motivation, d'adhésion et d'intégration des individus. Il a pour objet de « transformer la Vision Managériale » afin de « répondre aux problématiques nouvelles du management dans les contextes modernes ». Dans cette vision le travail des managers est perçu comme un travail comme un autre qui peut être prescrit. Le manager devient en quelque sorte un exécutant de la vision qui utilise des outils standardisés y compris sur son comportement. En témoignent les formations au management que reçoivent bon nombre de managers. Dans ces formations on leur apprend à savoir se comporter, à savoir communiquer, s'affirmer, gérer l'agressivité, etc. Ce n'est pas tant l'idée que des managers soient formés sur ces points qui interroge, mais c'est plutôt la forme très « enseignement de la bonne façon de faire » (comme dans une formation au bon geste finalement) de certaines de ces formations qui interrogent. On leur apprend aussi quelles sont les qualités d'un bon manager avec au centre le courage et l'empathie. Le tout agrémenté de proverbes chinois du genre « si vous ne savez pas où aller, n'importe quel chemin peut vous y conduire » et de citation de philosophes sur le courage. Dans ces formations, la vision du travail des managers est bien souvent « décomplexifiée ». Les communications qui auront lieu vendredi sur la thématique de la formation des managers et ce que les ergonomes ont à en dire permettront peut-être de débattre de ce point. On se situe ici dans une vision du manager qui exécute par l'usage d'outils standardisés et alimente l'échelon supérieur par des indicateurs prédéfinis.

En fait dans cette vision, il s'agit d'un raisonnement en termes de transformation d'état : on dispose d'un problème, d'un état final connu, d'une méthode et d'une solution.

La vision de l'encadrant

Concernant à présent la seconde vision que nous vous proposons et qui est celle de l'encadrant, il s'agit ici de considérer l'encadrant comme un acteur et non comme un exécutant. En fait il fait une œuvre personnalisée dans un système complexe qu'il essaie d'influencer en fonction de ses orientations. Même dans des contextes très contraints, avec des marges de manœuvre réduites et des organisations très descendantes, des formes de résistance se manifestent dans l'activité des encadrants.

Dans cette vision, il s'agit d'un raisonnement de praticien, l'état final n'est pas connu, l'encadrant entre en dialogue avec la situation pour trouver une solution et des méthodes.

Pour illustrer ces deux visions, je vais vous raconter une histoire d'intervention menée dans le cadre d'une recherche dans le secteur automobile. Cet exemple me permettra aussi de passer le relais à François.

Un exemple issu de l'industrie automobile

Le site de production sous consigne du siège mettait en place une démarche de standardisation du travail à partir du modèle japonais et notamment du Lean Manufacturing.

Dans cette démarche, les cadres, à savoir des Chefs d'Unité (CU) de production, ont notamment à charge de définir des procédures et donc des prescriptions gestuelles qui prennent forme dans des fiches d'opérations.

Ces fiches décrivent l'ordre des opérations à réaliser sur chaque poste de travail dans un temps requis et en respectant un certain nombre de points qualité. Le standard devient une référence de travail et d'organisation de chaque poste. Le CU est formé pour mettre en place ce processus d'élaboration. Il doit revoir la feuille tous les six mois, et reporter les résultats de cette révision dans un tableau de gestion. La standardisation est perçue comme le moyen d'améliorer la qualité. Par ailleurs, elle permet de résoudre un des problèmes perçus par la direction : le fait que les CU s'éloignent du terrain. La standardisation leur permet alors de maîtriser tous leurs postes, et donc d'organiser simplement la formation des opérateurs. Ils doivent s'assurer au final que ceux-ci respectent le standard.

La recherche a commencé par montrer les difficultés de ces derniers à concevoir ces fiches : l'analyse même qu'on leur demande de faire de la diversité des pratiques des opérateurs renforce encore cette posture intenable : ils ont identifié des diversités de pratiques, ont discuté avec les opérateurs sur leurs motifs, pour au final devoir prescrire un seul mode opératoire ! Certains d'entre eux cherchent alors à choisir le « meilleur » mode opératoire, mais ne sont pas en capacité d'arbitrer entre plusieurs critères contradictoires. Cette élaboration des fiches était d'autant plus difficile qu'ils avaient ensuite à charge de la faire respecter et de la faire vivre. Les opérateurs ne se retrouvaient pas vraiment dans ces fiches, ces CU se sont retrouvés en situation de débordement. Pour s'en sortir, ils ont arbitré en fonction de leur charge de travail : ils ne respectaient pas la procédure prescrite de conception des fiches, par exemple, ils n'allaient pas observer tous les opérateurs de leurs équipes pour prescrire la meilleure façon de faire, ils s'inspiraient des gammes opératoires établies par le service des méthodes. Certains d'entre eux évitaient ainsi le contact avec les opérateurs ne croyant pas en l'utilité et l'efficacité de ce nouvel outil. Je me souviens d'un cadre se voyant mal aller former un ancien en lui obligeant de travailler d'une autre manière que la sienne alors que cette même personne l'avait formé quelques années auparavant lorsqu'il travaillait sur les chaînes. Cette nouvelle tâche assignée au CU, en plus d'une charge de travail déjà bien importante, a un impact sur la santé des cadres se traduisant par des situations de souffrance. L'un d'entre eux (qui se trouve être le même que celui qui se voyait mal obliger des anciens à travailler d'une autre manière alors qu'ils sont performants à leur poste de travail) avait craqué en ma présence, se confiant qu'il n'en pouvait plus.

Ces chefs se trouvent dans des situations de contradictions entre la réalité du terrain et des injonctions venant du siège qui prennent forme dans des outils de gestion à élaborer et mettre en place.

L'effet pervers ici est que justement cet outil que sont les fiches, doit être fait selon les consignes à partir du terrain. Mais partir du terrain, signifie quand on y regarde de plus près : variabilité des situations et

diversité des opérateurs, ce que la standardisation nie. On laisse au CU le soin de gérer ces contradictions...

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

Enfin les chefs d'unité en venaient à rédiger des MO de moins en moins précis du fait de leur charge de travail et des priorités qui leur étaient assignées par les chefs d'atelier, leur supérieur. Cette charge de travail importante, associée à des manques de moyens en termes de temps et de priorités dictées par les chefs d'ateliers, explique aussi que les CU, quand ils n'ont pas du temps dégagé en commun, se répartissent les postes pour concevoir les fiches d'opérations afin d'aller plus vite, réduisant ainsi les échanges de vues entre eux. D'autre part sous contrainte de temps ils observent peu d'opérateurs, parfois un seul voire aucun. Ils font alors appel à leurs connaissances du poste et à leur pratique, le temps de faire une ou deux pièces pour choisir un mode opératoire. S'ils rédigent à deux, ils se répartissent les tâches, l'un réalise les modes opératoires au poste tout en les dictant à son collègue qui les écrit sur un brouillon. Dans les deux situations, le CU a recours quand c'est possible au « copié/collé » de mode opératoire d'un poste de travail similaire pour gagner du temps dans sa tâche de conception. La référence est la feuille process des services des méthodes. À partir de sa propre pratique sur la réalisation de quelques pièces à un poste de travail, le CU va confronter les modes opératoires écrits avec ceux de la feuille process, et il va supprimer ceux qui ne sont pas mentionnés et donc « payés ». Ce choix de suppression est aussi orienté par la préoccupation de faciliter le calcul de l'engagement, qui devra être fait dans un second temps par le CU à partir des fiches d'opérations.

La recherche a permis de faire remonter ces ajustements au niveau de la direction et du siège. Certaines consignes de conception ont été modifiées.

François Daniellou

Le travail de l'encadrant

Nous allons maintenant rentrer un peu plus en détail dans le travail de l'encadrant comme un ergonomiste qui regarde l'activité d'un salarié. Il y a beaucoup de métaphores pour parler du travail de l'encadrant : le skipper, le chef d'orchestre, le gourou, le garde-chiourme, le pédagogue, le berger, le coach. Mais notre habitude d'analyse de l'activité permet peut-être d'aller un peu plus loin. Nous sommes bien sûr tous confrontés à une diversité de pratiques des managers parce qu'ils sont dans des situations différentes, mais aussi parce qu'ils ont des styles différents.

1. Une diversité de pratiques

Je voudrais commencer par dire que nous nous plaçons dans l'hypothèse de Mathieu Detchessahar qui est que nous ne sommes pas dans une situation où il y aurait trop de managers, mais dans une situation où il y a trop peu de management dans le sens où il y a trop peu de marges de manœuvre pour les managers.

Dans ces situations, il y a des réponses différentes des managers. Il y a des cadres qui sont écrasés par les contraintes dans lesquelles ils sont et qui vont d'une certaine façon reproduire au plus près ce qu'on attend d'eux et puis il y a des cadres qui se débattent, qui essaient de faire au mieux leur travail. C'est plus intéressant de chercher à comprendre avec quoi se débattent ces encadrants pour voir ensuite comment il peut y avoir des résonances entre ces tentatives de résistance des managers et ce que l'ergonome peut apporter. Donc on va s'intéresser aux tentatives d'un certain nombre de managers d'essayer de faire bien leur travail.

2. Le travail de l'encadrant

On va faire comme on ferait pour n'importe quel travailleur, on va essayer de parler du contexte avec lequel doit composer le manager ou l'encadrant, de parler de l'objet du travail, de ses tâches, de son activité et des formes de coûts.

Les éléments du contexte de travail

Si l'on prend les éléments du contexte de travail, un des éléments marquants est l'histoire longue de l'entreprise, sa culture, le fait qu'on est dans une entreprise qui a tel ou tel style de dialogue social, tel ou tel style de rapport à l'autoritarisme, ou encore telle ou telle forme de paternalisme comme dans certaines grandes entreprises très connues en France. On ne peut pas construire sa présence de manager de la même façon suivant la culture de l'entreprise.

On doit faire avec les spécificités du secteur et ce n'est pas pareil d'encadrer une raffinerie ou une agence bancaire pour différentes raisons, mais notamment parce qu'il y a un contexte réglementaire qui est extrêmement différent, il y a des tutelles, des acteurs qui vous regardent travailler, qui contrôlent ce que vous faites.

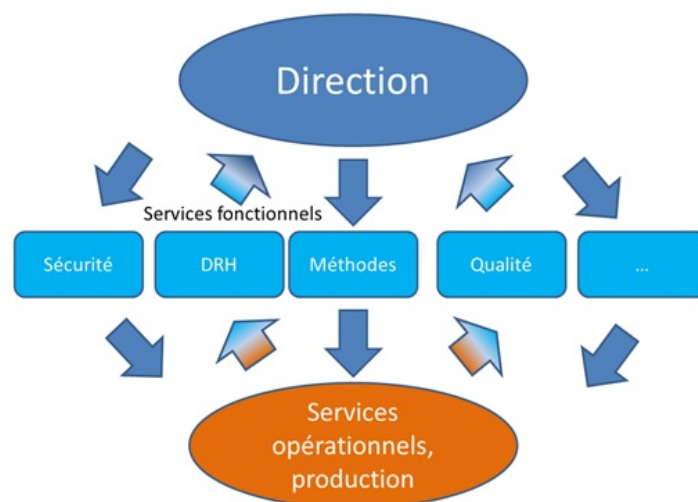
Et puis, Karine a déjà commencé à développer ce point, le manager va d'abord faire avec les pressions du haut. Qui sont, bien avant d'être une pression physique, un environnement de modes managériales, d'idéologies managériales, dont le dernier exemple en date largement discuté l'année dernière est le *lean production* et ses déclinaisons possibles selon les endroits. Il y a une espèce de bain idéologique dans une entreprise avec lequel le manager doit travailler. J'ai déjà raconté l'histoire du chef d'établissement à qui on disait que le kaisen augmentait les troubles musculo-squelettiques et qui avait répondu « je le sais, mais qu'est-ce que vous voulez chez nous, le kaisen c'est une religion ».

Par ailleurs, cet environnement de mode managériale évolue sans arrêt et l'un des paramètres avec lequel les managers doivent faire face c'est une très grande incertitude sur ce que vont décider les échelons supérieurs dans les mois à venir en termes d'orientation, de fusion, de développement, etc.

Et puis bien sûr le manager doit faire avec le fait qu'il est dans une organisation où il y a telle ou telle forme de délégation, on lui laisse la marge de manœuvre, on lui fait confiance ou au contraire il est tenu en laisse courte.

Et il faut aussi dire que certains managers doivent faire face au fait de ceux qu'on est bien obligés d'appeler les dirigeants qui ont un comportement pathologique : des formes d'arrogance ou d'autoritarisme aux niveaux les plus élevés de l'entreprise.

Le manager doit également faire face à la structuration de l'entreprise et notamment aux découpages en services spécialisés. La direction émet un certain nombre d'orientations qui sont déclinées par les services spécialisés en termes de RH, de service sécurité, de méthode, de politique qualité, de politique environnement, etc. et chacun de ces services fait descendre sur les gens de la production un certain nombre d'orientations. Et puis dans le sens du compte rendu, c'est aussi à ces services spécialisés que le manager doit rendre des comptes (DRH, qualité, financier, sécurité, etc.). En fin de compte il n'y a que deux niveaux de synthèse dans l'entreprise qui sont « tout en haut » et « tout en bas » au niveau de la production. Entre les deux, ce dont on parle c'est d'une partie du problème qui est découpée selon les logiques spécialisées.



Ceci devient encore plus compliqué quand on est face à une organisation matricielle où les personnes ont à la fois un responsable hiérarchique et un responsable fonctionnel et où il est difficile pour tout le monde de savoir qui donne les objectifs, qui évalue, etc.

Si l'on continue sur les éléments du contexte de travail il y a évidemment les pressions du bas dans le sens où le manager, l'encadrant doit faire face à des collectifs qui en général ne l'ont pas attendu pour exister et qui ont eux aussi une histoire longue, leurs propres règles, leur propre façon de fonctionner, leurs identités.

Bien sûr le manager doit faire face aux styles, aux stratégies des organisations syndicales et des instances représentatives du personnel.

L'encadrant doit aussi faire face à un contexte où il y a des salariés qui ont des histoires de vie toutes différentes, qui ont des compétences plus ou moins développées, et qui ont des personnalités qui sont

ce qu'elles sont. Dans cette situation, il y a deux risques où le manager va essayer de ne pas tomber. D'un côté le risque de l'interprétation purement psychologisante, c'est-à-dire que le comportement de telle personne s'expliquerait en permanence par le fait qu'elle ait un mauvais caractère. D'un autre côté, le deuxième risque c'est celui de considérer tous les salariés comme équivalents, de dépersonnaliser alors qu'ils sont différents pour des tas de raisons.

Tous ces éléments de contexte sont aggravés par le fait qu'on assiste à un durcissement des contraintes dans les entreprises, à un durcissement des formes de la prescription, de la croyance suivant laquelle ce qui est prescrit va passer dans les faits, et donc à une diminution des marges de manœuvre des managers y compris à des niveaux extrêmement élevés. C'est très impressionnant de voir à quel point maintenant le directeur d'une usine de 3000 personnes peut être traité par le siège comme un exécutant. Il y a quelques années le directeur d'usine avait quand même un certain nombre de marges de manœuvre.

Puis on est tous témoins du fait qu'on demande aux managers un *reporting* par les indicateurs de plus en plus formalisés, mais on y reviendra.

3. L'objet du travail de l'encadrant ?

Faire travailler les autres ? Permettre aux autres de travailler ?

Karine a commencé à soulever cette question, c'est-à-dire que suivant le regard que l'on porte, l'objet du travail de l'encadrant c'est faire travailler les autres ou permettre aux autres de travailler. C'est évidemment les deux. L'action de l'encadrant, c'est une action sur l'activité d'autrui, et ceci est une propriété que l'encadrant partage avec les enseignants, les médecins, les psychologues, les policiers, les gardiens de prison, etc.

Il y a donc ce double volet : d'un côté il s'agit de faire en sorte que la production attendue sorte, mais la production attendue peut être en quantité, dans les délais, en sécurité, en qualité, etc. Donc les regards qui sont portés sur ce qui est attendu sont des regards divers. L'encadrant doit gérer le fait qu'il y a plusieurs logiques en présence qui sont évidemment contradictoires puisque c'est difficile de faire en même temps vite, pas cher, en sécurité, etc.

Dans le même temps, l'encadrant sait que pour que la production sorte, il faut qu'il y ait une contribution personnelle des salariés, il s'agit de permettre aux salariés de travailler. D'une certaine façon si l'on veut que les choses progressent, il faut permettre un développement de l'activité des salariés qu'il encadre. L'encadrant va alors essayer d'assurer des ressources aux services pour que les gens puissent travailler.

En fait, le travail de l'encadrant est en permanence en tension entre cette question de faire travailler les gens et celle de permettre aux gens de travailler. Autrement dit, est-ce qu'il s'agit d'imposer à des gens de travailler ensemble, d'imposer la collaboration, ou bien est-ce qu'il s'agit de favoriser la coopération entre les membres du service ?

Si l'on continue sur cette interrogation, bien sûr l'encadrant doit représenter le haut vers le bas, il est le porteur de la mise en œuvre d'un certain nombre d'orientations de l'entreprise, mais il doit aussi représenter le bas vers le haut. Il est en permanence observé par les gens qu'il encadre sur sa capacité à défendre les moyens de travail, à obtenir des ressources pour permettre de travailler dans de bonnes

conditions. Et donc l'enjeu très important de l'encadrant est la question de choisir ou non son camp. Est-ce qu'il est en haut, en bas ou à l'articulation entre les deux ?

Je travaille beaucoup dans les industries à risque et il y a des questions sans fin pour savoir si les chefs de quart qui sont les chefs des équipes postées, donc les hiérarchiques les plus élevés qui sont présents dans l'usine la nuit, font partie des équipes ou de la direction. Je réponds systématiquement que c'est la même question que de savoir si le coude fait partie du bras ou de l'avant-bras. C'est donc une question idiote. Le travail des managers est un travail d'articulation entre ce qui descend et ce qui remonte et le fait de leur demander d'être d'un côté ou de l'autre est contraire à leur métier.

4. Le travail sur les règles

Un des objets sur lequel l'encadrant doit travailler est le travail sur les règles. Karine citait Gilbert de Terssac : « l'encadrant doit définir le cadre et faire cadrer ». Mais les règles dans le travail de l'encadrant sont un matériau qui a beaucoup de formes.

Elles sont pour partie des règles de contrôle qui servent à ce que les gens fassent ce que l'on attend d'eux, mais c'est aussi un support à l'activité collective, de faire en sorte que l'équipe A fasse ce qu'il faut pour que ça se passe bien pour l'équipe B ; un certain nombre de règles permettent de faciliter la coopération.

Les règles peuvent aussi être un objet sur lequel l'encadrant doit avoir une activité pédagogique notamment quand il y a le recrutement de nouveaux salariés qui ont tout à construire du point de vue du rapport aux règles de l'entreprise. Plus largement, la question de ce qu'est une règle et à quoi elle sert nécessite une activité pédagogique de l'encadrant.

Et puis il y a des moments où la règle devient une protection de l'encadrant. Quand l'encadrant est en difficulté, « la règle est comme ça et pas autrement » et donc sert de bouclier par rapport à l'encadrant.

Au carrefour de toutes ces fonctions de la règle, un certain nombre d'encadrants, ceux qui nous intéressent, vont essayer de tenir une position à la fois directive et participative. À la fois ces encadrants perçoivent la nécessité de donner la direction, et à la fois ils savent qu'on ne peut pas atteindre cette direction s'il n'y a pas des discussions, des formes d'écoute, des formes de prises en compte de ce que Karine appelait l'intelligence du bas. C'est un débat qui est très connu dans les sciences de l'éducation où tout le problème est de tenir entre aucun laisser-faire d'un côté et pas d'autoritarisme de l'autre.

Sur ces questions de règles, un des moments difficiles pour tout le monde est celui de l'évaluation annuelle. On a longuement parlé ici de pourquoi l'évaluation annuelle était difficile pour les encadrés, mais elle l'est aussi pour les encadrants. Ils doivent par exemple noter numériquement l'ensemble du travail d'une année et dans certains cas, ils n'ont le droit de reconnaître que 20% de leurs salariés comme ayant bien travaillé. C'est impressionnant de voir l'énergie mise en œuvre par certains encadrants pour inventer des manières de tenir l'entretien annuel d'évaluation pour qu'il soit un peu moins rigide que ce qu'on leur demande de faire.

Et puis il y a un thème sur lequel les ergonomes ne sont pas du tout habitués à travailler, c'est la question des sanctions. Les ergonomes, par culture, ont tendance à penser qu'il ne faut pas de sanctions. Mais il y a quelques exemples qui font réfléchir. Imaginons qu'un salarié fume dans une raffinerie, tout le monde dans l'entreprise est absolument d'accord sur le fait qu'il est mis à la porte dans l'heure parce qu'on ne peut pas prendre ce risque-là. Et donc s'il y a des cas où la sanction se justifie, comment se pose la

question de la gamme des situations entre ceux où la sanction pourrait avoir du sens et ceux où il ne faut surtout pas. On est amenés quand on travaille dans les industries à risque à travailler directement sur cette question. Il ne peut pas y avoir mille règles dans une entreprise pour lesquelles il y a une sanction si on les enfreint. Mais il peut y en avoir quatre, cinq ou dix par exemple qu'on appelle les règles d'or et pour lesquelles tout le monde est d'accord pour dire qu'elles sont infranchissables parce que la sécurité de tous est en jeu. L'intérêt de ces règles, si on arrive à les formaliser, est qu'elles deviennent doublement opposables c'est-à-dire que d'une part le manager peut imposer le respect de ces règles au salarié, mais que d'autre part le salarié peut dire « je ne peux pas travailler, les conditions ne sont pas réunies, cela nécessiterait d'enfreindre une règle d'or ». Donc il y a un travail d'ergonome sur l'élaboration des règles d'or dans les industries à risques. Ce travail peut permettre d'éclairer les débats qui se posent aux managers et de faire en sorte que chacun ne soit pas seul pour traiter ces questions.

5. Imposer la collaboration ou favoriser la coopération

Si on revient sur cette question de collaboration et de coopération, le manager doit construire des rapports aux collectifs, notamment aux collectifs de métiers qu'il y a dans ses services, mais il doit aussi faire face aux rapports entre les collectifs et donc le manager. Par exemple le chef d'atelier est confronté au fait qu'il y a des conflits traditionnels entre la production et la maintenance.

Et puis les managers dont on parle, ceux qui essaient de tenir à la fois le directif et le participatif vont tenter de favoriser un certain nombre de débats, de formes d'écoute. Le problème est que ces débats génèrent des patates chaudes, c'est-à-dire que les salariés soulèvent des questions qui sont forcément des bonnes questions, mais qui ne relèvent pas forcément du périmètre de décision du manager. Et donc le manager qui provoque des débats dans son service hérite de questions qu'il n'a pas le pouvoir de régler.

C'est plus facile de tenir ces questions de tensions quand il y a au moins un minimum de valeurs partagées. Nous connaissons tous la mobilisation dans l'entreprise que représente un entretien de réseau électrique français quand il y a une tempête. On est tous témoin de l'extrême mobilisation interrégionale qui va permettre que les lignes soient réparées le plus vite possible, et tout le monde est d'accord, cela fait partie de l'identité professionnelle. C'est plus facile d'encadrer une équipe quand il y a comme ça des valeurs partagées sur un certain nombre de caractéristiques du travail que dans des situations où il n'y en a plus. Par exemple, dans certains milieux bancaires il n'y a plus aucune valeur partagée entre la direction de l'entreprise et les salariés ce qui rend très compliquée la question du management.

Donc l'idée pour le manager est de tenter de créer des objets communs qui permettent la coopération, de créer des terrains d'entente provisoires, de construire des compromis, de résoudre un certain nombre de tensions autour de questions pratiques.

Chacun va devoir arbitrer la manière dont il délègue, et la manière dont il reste disponible, dont il est en recours quand les gens auxquels il a délégué ne sont pas en situation de traiter le problème.

6. Le rapport au « haut »

Revenons sur cette articulation entre le « haut » et le « bas ». Ce qui est valorisé dans la description française du travail des managers est le fait de faire descendre. Mais faire descendre c'est très compliqué. Il ne s'agit pas simplement de transmettre dans le service les orientations de la direction, il faut les décliner, les mettre en musique, les faire vivre, les prioriser parce qu'elles sont par ailleurs potentiellement contradictoires.

Dans le rôle du manager, en tout cas dans un monde idéal, il y a aussi le fait d'alimenter la direction de l'entreprise avec des éléments de réalité. Mais on ne peut pas tout transmettre vers le haut. Alors,

comment trier ? Comment faire des synthèses qui permettent de remonter ? On a déjà parlé ici du problème majeur en France qui est le déséquilibre entre « le descendant » et « le remontant » avec un déficit considérable du côté du remontant avec ce qui s'appelle l'idéologie du bon professionnel : un bon professionnel n'a pas de problème et si quelqu'un signale un problème c'est qu'il est mauvais. J'ai déjà raconté l'appel du médecin du travail effondré qui sortait du bureau d'un patron de PME, lequel avait derrière son bureau une grande affiche qui disait « si vous m'apportez un problème sans m'apporter de solution c'est que vous faites partie du problème ». C'est évidemment idiot puisque ce ne sont pas du tout les mêmes compétences qui permettent d'identifier un problème et de le résoudre. On est donc massivement en France dans une situation où il y a un déficit du côté remontant y compris un déficit de la nécessité du côté remontant. Je ne peux pas résister au fait de vous présenter le dessin que je préfère dans le livre « *Le Bonheur au Travail*. »



Donc dans ce rapport vers le haut le manager doit tenter d'influencer ce qu'on va lui imposer. Il y a des formes de négociation vers le haut qui consistent à tenter d'avoir une certaine influence sur les orientations, les moyens et sur le rapport entre les deux, c'est-à-dire qu'on lui fournit des ressources qui correspondent aux objectifs qu'on lui demande d'atteindre.

Il y a cette question très difficile d'alimenter le haut avec des éléments de réalité. Est-ce qu'on fait remonter ou pas ? Comment gère-t-on les patates chaudes que l'on considère comme de vraies demandes des opérateurs et pour qui ça a vraiment du sens de les traiter, mais que le manager n'a pas les moyens pour le faire ? Un des problèmes pour l'encadrement intermédiaire, par exemple les chefs de service, est qu'en plus ils ne peuvent faire remonter que les informations dont eux même disposent. Ils sont donc tributaires des stratégies des managers de l'échelon « d'en dessous » qui leur font remonter ou pas des choses pour se construire une représentation de la situation. Tout manager est en permanence dans la situation de soit dorer la pilule, dire que tout va bien soit d'alerter. Et dans l'immense majorité des entreprises, ceux qui sont valorisés sont ceux qui dorment la pilule puisque les entreprises françaises reçoivent les couloirs quand un PDG vient visiter une usine. La question peut aussi se poser à l'envers c'est-à-dire qu'il peut y avoir des sujets que l'encadrant décide de ne pas faire remonter.

Puis enfin il se pose la question de l'accès que le manager a vers le haut. Il y a des couches spécialisées et donc il y a des managers qui ont très peu d'accès à un niveau de synthèse supérieure, une diversité de logiques spécialisées.

7. Représenter un département

Dans ce rapport au « haut », il se pose pour l'encadrant la question de représenter son département c'est-à-dire de ne pas laisser s'instaurer aux échelons supérieurs une vision trop simpliste du travail qui se fait dans son département, de créer un minimum de représentation de la complexité de ce qu'il y a à gérer.

Il y a des services plus difficiles à représenter que d'autres. Quand on est cadre des moyens généraux, le fait d'expliquer que le nettoyage est compliqué est sans doute plus difficile que quand on est patron d'un laboratoire par exemple.

Dans cette discussion vers le haut le manager est aussi le représentant d'un corpus de règles de métier qu'il maîtrise plus ou moins bien parce qu'il est plus ou moins du métier.

Dans cette question de représentation de son département, le manager représente son département aux interfaces et il doit donc tenir la question des limites des frontières.

8. Tenir une position : entre la personne et la fonction

Dans cette articulation entre ce qui monte et ce qui descend, l'encadrant est à la fois une personne et une fonction. Avec une vision de la frontière entre la personne et la fonction qui est très différente selon les cultures d'entreprise, voire selon les pays me soulignait Sophie Aubert. Il y a deux images que l'on peut prendre. Celle du skipper sur un bateau où plusieurs personnes seraient compétentes pour diriger le bateau et à un moment donné on se met d'accord sur le fait que c'est lui ou elle qui est skipper, à un autre moment ça pourrait être quelqu'un d'autre. C'est un mandat provisoire qui peut être remis en jeu. Mais quand c'est lui ou elle le skipper, il ne faut pas qu'il y ait plusieurs personnes qui disent on va à bâbord ou tribord. Typiquement un président d'université est élu pour un certain temps donc il devrait avoir une représentation du style skipper. L'autre représentation est un recouvrement total entre la personne et la fonction, la situation du roi où l'intégralité des caractères se recouvre entre la question de la personne et celle de la fonction avec une durée beaucoup plus grande.

Dans cette question, l'origine des règles est importante, est-ce qu'on est à un moment donné dépositaire seulement de règles externes ? Ou est-ce qu'on est aussi générateur de règles et avec quels droits ?

Dans cette relation entre la personne et la fonction il se pose classiquement la question du pouvoir et de l'autorité. Le pouvoir est assis sur une inscription sociale, on est quelque part dans un organigramme tandis que l'autorité n'est pas automatique, ça n'existe que si c'est reconnu. Elle ne peut être reconnue que si les salariés reconnaissent que la personne est plus que le simple reflet de la fonction, qu'elle est plus que la case de l'organigramme qu'on lui a attribué. Karine a fait un petit détour sur l'origine des managers je fais à mon tour un retour sur l'origine d'autorité. *Augere* est le mot latin qui veut dire augmenter. Donc un auteur est quelqu'un qui ajoute quelque chose à ce qui existe déjà. L'autorité est donc le fait d'ajouter quelque chose par rapport à la simple occupation d'une case. L'une des sources de reconnaissance de l'autorité de l'encadrant par le salarié est que le chef permette au salarié de développer son travail, son activité.

Le manager est pris en permanence entre la question de faire parler la personne ou la fonction. Il y a des cas où il faut faire parler la fonction et c'est la personne qui s'exprime et c'est un jeu très compliqué. L'encadrant est en permanence observé notamment sur la question de la congruence : est-il est exemplaire ? Respecte-t-il les règles qu'il impose aux autres ? Dans ce jeu entre la personne et la fonction, une des ressources que certains managers arrivent parfois à mettre en œuvre c'est l'humour. Je ne résiste pas au plaisir de vous présenter cet extrait de l'ouvrage *Le Bonheur au travail*.



© UCCIANI - Extrait de l'ouvrage « Le Bonheur au Travail ? Regards croisés dessinateurs de presse et d'experts du travail » Editions du cherche-midi

9. Arriver, habiter son poste

Prenons maintenant le chemin d'arrivée d'un manager. Il arrive et il va devoir habiter son poste dans un contexte de mobilité de l'encadrement où il est probable qu'il ne va pas rester très longtemps. Il ou elle va devoir assez vite prendre sa place ce qui suppose de respecter ce qui a déjà été fait pour pouvoir faire autre chose. Ça suppose aussi de comprendre ce qu'il se passe, les identités de l'entreprise, des personnes, des collectifs, le fonctionnement des organisations syndicales, etc. pour transformer. Ceux qui ont des chances de réussir sont des managers qui prennent un temps de compréhension quand ils arrivent, mais ils n'ont pas beaucoup de temps. Il va leur falloir assez vite construire une représentation que les autres vont se faire d'eux-mêmes. Il y a des tas de crocodiles autour du territoire qui attendent que le manager fasse un faux pas. Le manager qui arrive doit donc construire son territoire, construire des alliances, établir un certain nombre de choses. Il n'a pas beaucoup de temps pour faire tout ça parce que dans trois ans il sera ailleurs.

Les encadrants vont essayer de répondre à toutes ces contraintes avec des styles différents. Un point important c'est leurs intentions ou leurs orientations, ce à quoi ils croient, qui est important pour eux et qui est lié à des valeurs. Ils croient à de nombreuses choses, en ce qui concerne le rapport avec autrui et le rapport aux règles.

Dissonances cognitives

Si le manager peut faire de façon conforme à ses croyances, alors les croyances seront renforcées. Tandis que si le manager est dans une situation où il ne peut dans aucun cas agir conformément à ses croyances alors deux cas s'ouvrent à lui : soit il s'en va, soit il va trouver une excellente raison de justifier ce qu'il est obligé de faire. Il va ajuster ses croyances à ce qu'il est parvenu à faire.

On est dans ce qu'Yves Schwartz appelle les formes d'usage de soi, entre l'usage de soi par soi où l'on est pilote et l'usage de soi par les autres. Cet usage de soi en tant que manager dans le contexte spécifique et des collectifs évoqués auparavant, il faut l'inventer à chaque fois, car il y a un genre manager dans l'entreprise, il y a une culture de management dans l'entreprise malgré le fait que ce genre n'aide pas toujours. L'enjeu est de développer un style qui soit acceptable, mais qui soit à la limite du genre.

Caractéristiques de l'activité des encadrants

L'encadrant est confronté à une multitude d'histoires qui se développent en parallèle ce que l'on appelle des dossiers dont la quantité augmente de plus en plus. Avec des besoins d'exploration, de recherche d'informations sur chacune des questions, sur des histoires dynamiques c'est-à-dire que les histoires que gère le manager se développent indépendamment de son action propre. Il faut qu'il intervienne avant même que les choses se soient trop détériorées. Cela implique des activités de mémorisation et de « planification » malgré le fait qu'il y ait souvent un écart entre ce qui était prévu et ce qui se passe vraiment. Dans ce processus, la prise de décision n'est pas un moment où l'on arbitrerait les choses, mais plutôt une longue activité de construction du problème, de recherche d'informations, d'avis qui va progressivement construire la décision. Sans compter les interruptions et la nécessité de produire de l'information sous forme d'indicateurs et de mettre en circulation dans son service.

L'encadrant est pris en permanence entre la question du court terme et celle de pouvoir prendre du recul, de pouvoir réfléchir à long terme. Actuellement il y a un envahissement du court terme ce qui rend la prise de recul plus difficile aux encadrants.

La proximité entre le travail des managers et celui des opérateurs

La question de l'intelligence rusée, c'est-à-dire que les formes d'intelligences dont le manager a besoin pour pouvoir piloter une situation complexe, c'est une intelligence où la question du corps et celle des connaissances ne sont pas séparées. L'intelligence rusée c'est une intelligence où le sensible et la raison sont intriqués et où le subjectif et le corporel le sont aussi. Ceci est relativement compliqué quand l'horizon est incertain et que l'on ne sait pas ce qui va se produire.

Une des caractéristiques du traitement de l'information c'est qu'il faut gérer des indicateurs officiels de reporting que l'on a plus ou moins réussi à négocier. Ce qui est impressionnant lors de l'observation des managers c'est le travail de remplissage des indicateurs qui empêche de travailler. Le temps dédié au remplissage des indicateurs est un temps que l'on passe à ne pas traiter les problèmes. Par exemple, dans l'industrie automobile, dès qu'il y a un arrêt de chaîne, le patron téléphone au chef d'atelier pour connaître les raisons de l'arrêt, qui lui téléphone au responsable d'unité, qui lui appelle le chef d'équipe et donc pendant ce temps-là ils ne peuvent pas traiter la question de pourquoi il y a eu arrêt de la chaîne ? Toute cette activité de rendre compte, sur des indicateurs formels, est très éloignée de l'activité qui permet de traiter les situations.

Par ailleurs, le manager est souvent défini comme un opérateur intellectuel, mais c'est aussi un travailleur corporel, c'est son corps qui travaille avec une forme de présence et un statut particulier de la parole. Chaque manager est particulier (histoire, nom de famille, etc.) et il doit prendre place dans un contexte où il existe des codes, des discriminations... Une illustration du bonheur du travail qui dit : « on a déjà embauché une femme au comité de direction, en embaucher une deuxième ça commence à devenir une manie »

La question du statut des femmes, la question du statut des gens qui ont un nom d'origine étrangère, ou des personnes qui auraient des atteintes à la santé sont des questions très importantes. Avec une idéologie dans les entreprises françaises, que ce que Pascal Béguin appelle la domination virile de la situation, c'est-à-dire la conviction que l'on prend une décision qui va ensuite prendre la forme décidée plutôt que le rapport souple au réel, qui peut être guidée comme une plante dont on dirige la croissance, mais que l'on ne peut transformer.

L'encadrant est un travailleur corporel, comme le dit Yves Schwartz c'est le corps qui travaille. C'est un acteur qui est presque toujours en scène, qui travaille sous le regard des autres et dont la prestation théâtrale est évaluée en permanence. D'où l'importance du costume de scène (cravate ou non) qui est le bleu de travail du manager. L'enjeu c'est la forme de présence, la manière dont son corps est sur le terrain, la façon dont il perçoit la situation, le risque pris d'écouter qui entraîne beaucoup de travail contrairement à d'autres stratégies qui sont de ne pas entendre ce qui est dit.

La parole pour le manager c'est la manière de questionner, c'est la manière de qualifier et mettre des mots pour expliquer où l'on va et ce qu'il se passe et de donner du sens à la situation. Mais c'est aussi la capacité à dire non, à son équipe, voire à sa propre hiérarchie.

Tenir sa parole comme tenir ses engagements implique de savoir sur quoi il ne faut pas s'engager faute de ne pouvoir tenir sa parole.

C'est aussi faire connaître ce que l'on fait. Souvent les opérateurs disent que rien n'a été fait et l'on s'aperçoit par la suite que cela a été fait, mais les opérateurs l'ignorent.

C'est aussi la parole d'un avocat qui doit argumenter, plaider, défendre des dossiers, au point que certains managers écrivent leurs discours dans certaines situations.

Certains managers n'arrivent pas à faire face à tout ce qui vient d'être décrit. Ils font ce qu'on leur dit de faire, mais certains managers tentent tout de même de résister en dégageant des marges de manœuvre et en se battant pour tenter d'élargir leurs champs d'action. La fabrication de marges de manœuvre demande du travail qui est à double détente parce qu'il y a du court terme et du long terme. Chaque coup joué se joue dans une partie beaucoup plus vaste, mais il reste de nombreux paramètres inconnus par la suite.

Un des moyens pour se donner des marges de manœuvre pour l'encadrant est de donner une place à l'expression des salariés. Soit individuelle en écoutant séparément les gens, soit collective.

Les ressources/leviers des managers :

- La prise de recul, moments de réflexion qui sont très rarement possibles en entreprise et empiètent souvent sur la vie privée.
- Des collectifs particuliers : les collectifs d'encadrants sont très rares, car l'organisation isole les managers. Il en existe tout de même parfois en dehors de l'entreprise par exemple des DRH qui se regroupent dans des endroits éloignés de leurs usines pour discuter entre eux.

On retrouve des alliances *ad hoc* qui ne sont pas des alliances systématiques entre telle ou telle fonction, mais des alliances entre des encadrants qui ont des choses à se dire comme un DRH et un directeur financier, mais il existe également des alliances opposées.

- La connaissance du terrain comme source d'autorité : Raouf Ghram a réalisé une thèse sur un directeur d'une usine d'habillement en Tunisie qui dépend d'une multinationale. Il montre que chaque fois qu'il y a une décision de la multinationale qui ne lui convient pas, le directeur passe du temps dans l'atelier pour essayer de trouver des arguments. Pratique qui n'est pas si rare que ça. La présence sur le terrain alimente la capacité des managers à résister quand ils savent le faire.

Cette tradition s'est largement perdue. Autrefois les grands industriels comme Louis Renault Edward Michelin passaient beaucoup de temps dans les ateliers ce qui ne se fait plus vraiment.

Cela pose la question de ce qu'il faut savoir des métiers encadrés, car le temps où les managers sont issus des équipes qu'ils encadrent n'est plus. Mais cette question c'est moins un préalable qu'un processus. La question n'est pas de tout connaître sur le métier encadré, mais plutôt de savoir comment

on va faire pour progressivement apprendre des choses, être dans une position d'écoute, de bienveillance et de curiosité par rapport à la situation.

- La mise en évidence des coûts cachés puisqu'il faut argumenter sur le terrain financier. La démonstration de certains coûts cachés permet de prendre place dans le débat financier. Les managers peuvent pousser leurs équipes dans certaines formations.
- Les témoignages de managers c'est que certaines formations personnelles qu'ils ont suivies comme le DU d'ergonomie ou bien d'autres leur ont fait découvrir des éléments de formalisation de sciences humaines qui servent de ressources.
- Dans tous les éléments présentés précédemment, on retrouve de nombreux points communs avec l'activité des syndicalistes. Les managers comme les syndicalistes sont entre les salariés et une organisation qui n'est pas la même. Ce sont des gens légitimes, les uns de par leur statut, les autres parce qu'ils ont été élus, mais pour chacun ce n'est pas parce que l'on est légitime que l'on connaît la situation dont on a la responsabilité. La forme d'humilité qui consiste à aller voir avant de défendre un dossier se pose de la même façon pour les managers que pour les syndicalistes. Les uns comme les autres sont confrontés à la difficulté de représenter un groupe et de mobiliser des personnes.
- Pour l'activité, les ergonomes parlent des formes de coût, comme pour les cadres, un envahissement de leur vie privée.
- Pour les managers, il y a en jeu des affects très forts dans la mesure où ce qui est en jeu ce sont des dramatiques d'usage de soi qui ne sont pas simples qui génèrent des préoccupations. Avec par ailleurs un fond de référence dans l'entreprise où on vous demande juste d'être un super héros et d'évaluer dans un contexte de concurrence.
- Une des choses très difficiles c'est que tout ce que l'on gagne est en permanence remis en danger. C'est une construction de château de sable remise à plat par la marée montante qui peut entraîner un sentiment d'impuissance.
- Le risque c'est de développer des défenses et de se couper de la réalité en continuant à faire passer vers le bas les instructions qui arrivent, mais ne plus gérer l'articulation entre les montées et les descentes par difficulté. La résistance des managers n'est pas quelque chose de facile et d'autant plus quand le manager est lui-même syndicaliste-cadre.

Karine Chassaing

L'action de l'ergonome en résonance avec les tentatives de résistance de certains managers

Avec tout ce que François vient d'évoquer à propos du travail des managers, cela nous renvoie à la question de l'ergonome et du travail des managers, thème de ces journées et nous avons pour cela trois jours pour en débattre. Mais nous pouvons ouvrir des pistes sur le sujet.

Un premier élément que nous pouvons aborder et qui reviendra dans les trois jours concerne l'analyse stratégique des acteurs. Phase importante dans la construction de l'intervention.

L'analyse stratégique des acteurs

Si l'on considère le manager comme un travailleur. Il est primordial pour tout ergonome de comprendre leur logique, leurs marges de manœuvre afin d'identifier le bon niveau de décision pour impulser des

actions, des transformations. C'est toute la question du positionnement stratégique de l'ergonome dont il est question ici. Cette analyse stratégique nous permet aussi de préciser que le bon niveau de décision n'est pas toujours le plus haut.

Un exemple dans une industrie à risque

Prenons un exemple d'une intervention menée dans le secteur des industries à risque avec des collègues qui sont Corinne Gaudart, Alain Garrigou et Gabriel Carballeda, et en collaboration avec Ivan Boissière de l'Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle (ICSI). Cette histoire a déjà fait l'objet d'une communication aux journées à laquelle je vous renvoie si vous souhaitez aller plus loin. Mais ce qui nous intéresse dans cette histoire concerne la construction stratégique de cette intervention et du coup le positionnement stratégique auprès de certains acteurs, qui ont permis une coopération efficace entre les ergonomes et les managers. L'intervention s'est déroulée dans une entreprise d'extraction de gaz où la question de la transmission des savoirs se pose compte tenu de départs massifs en retraite et de fermeture du site en raison d'épuisement des ressources en gaz dans le sol. Du coup on assiste à des réductions d'effectif avec une DRH qui met en place une GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) qui aboutit à des départs de personnels compétents, trop et trop vites par rapport au délai de fermeture, et qui inquiète les personnels de la production et les OS (ouvriers spécialisés) qui estiment ne plus être en capacité de produire en sécurité.

De fortes tensions apparaissent entre la direction et la production. La situation devient conflictuelle : c'est une logique comptable portée par la direction contre une logique compétence portée par la production. Le management de proximité ne fournit plus qu'au compte-goutte les informations concernant la formation et la polyvalence et la salle de contrôle devient une boîte noire.

En ce qui concerne la construction de l'intervention, nous étions bien positionnés côté direction (niveau direction générale du site et DRH), mais nous avons dû construire notre positionnement auprès du management de proximité et des OS compte tenu du contexte décrit ci-dessus. Nous avons rencontré chaque OS et travaillé en coopération avec le management de proximité. Sans ce positionnement l'intervention n'aurait pas eu les effets escomptés : le dialogue a été renoué entre la salle de contrôle et la direction et nous avons travaillé à des actions de transformation que je ne vais pas détailler ici, car ce n'est pas le propos. Le diagnostic mené par les ergonomes a permis de faire remonter les éléments de la réalité, mais pour avoir accès au terrain il a fallu qu'on se positionne auprès des managers de proximité et des OS qui d'ailleurs nous ont d'abord envoyé faire un diagnostic dans une autre zone de l'usine pour voir notre façon de travailler. De plus sans le concours du management de proximité nous aurions travaillé des données RH qui auraient été seulement celles fournies par le DRH et qui étaient déconnectées de la réalité du terrain. C'est avec la proximité que nous avons construit des données RH « réelles », et compris à chaud les questions de polyvalence et de gestion d'effectif et leur impact sur le travail. Donc concernant les aspects RH dans cette intervention, le bon niveau pour nous était la proximité plus que celui du DRH.

Il y a des histoires d'intervention, avec un positionnement stratégique de l'ergonome de haut niveau qui ont été ratées pour ne pas avoir construit ou trop peu un positionnement stratégique auprès du management de proximité.

Des personnes et pas seulement des fonctions

Un autre élément important est qu'on travaille avec des personnes et non avec des fonctions. À chaque intervention, un positionnement stratégique auprès d'une fonction comme le responsable production ou

qualité n'est peut-être pas pertinent dans une autre intervention. Ainsi, dans chaque intervention c'est la personne que nous allons chercher. Bien souvent, le succès de nos interventions c'est quand on arrive à faire des couplages particuliers (différents à chaque intervention) entre ce que l'ergonome va pouvoir apporter et les orientations de certains managers. Il va donc bien falloir comprendre quelles sont ces orientations pour pouvoir faire ces couplages.

Il ne suffit pas d'un accord au plus haut niveau et bien souvent, on peut apporter un double soutien : le cadre soutient l'intervention ; l'intervention fournit de nouvelles voies à la résistance du cadre : un développement de son activité.

L'apport de l'ergonome aux cadres

Ce que l'on peut aussi apporter aux cadres c'est une connaissance du travail, des premiers résultats de notre analyse de l'activité. On peut même leur apporter parfois des formes de formalisation de ce que l'on a vu de la réalité voire des mots pour le dire. On peut aussi leur apporter une contribution au recensement des coûts cachés. Des collègues avaient mené une intervention dans le secteur agroalimentaire où les coûts cachés des TMS dans la conduite de projet de conception d'une ligne de découpe de canard notamment a largement permis de renforcer le positionnement de certains managers sur les coûts cachés des TMS. On peut aussi leur amener des méthodes. Cela peut aussi les amener à se questionner sur une forme de présence et du questionnement.

François Daniellou

Un soutien à l'alimentation du « haut ».

Les ergonomes peuvent aider les managers dans le processus d'information : on a souvent des remarques du type si c'est vous qui le dites au comité de direction, vous les ergonomes, ce n'est pas pareil que si c'est nous qui le disons.

Tout le travail qu'on fait sur la conduite de projet arme les encadrants et notamment les encadrants de production pour tenir tête aux concepteurs. Dans les processus de conception dominés par des ingénieries la présence des ergonomes aide à renforcer le droit au jeu des responsables d'exploitation. On est amenés aussi à soutenir la mise en place de débat sur le travail notamment pour les managers qui ont cette fibre-là.

L'apport des ergonomes dans le soutien du débat :

- L'idée que le bon objet c'est l'activité de travail, il faut parler de l'activité de travail, pas des conditions de travail. Ce qui pose la question de comment ramener dans une salle de discussion des éléments sur l'activité.
- Ils apportent un nouveau statut pour les écarts. Les managers confrontés aux écarts sont très souvent en difficulté. Les ergonomes mettent des mots sur le fait que les écarts ce n'est pas forcément une catastrophe, mais que cela peut aider à l'organisation des débats.
- Les ergonomes aident également à ce que l'idée de controverse soit bienvenue. Par exemple, deux professionnels également compétents ne soient pas d'accord sur la manière de faire une opération.
- Aide dans la mise en place de processus de traitement et de rebouclage de ce qu'ils ont fait comme condition du fait que le débat puisse se poursuivre.

- Aide dans l'anticipation des conséquences qu'aurait une décision grâce à l'apport des simulations ergonomiques. Ceci est réalisable sur des dispositifs techniques, des situations architecturales, mais aussi de plus en plus sur les simulations organisationnelles. Ces simulations aident les managers à voir les conséquences que pourrait engendrer une nouvelle organisation. Le soutien de l'anticipation à travers des discussions des différents points de vue. Cette activité de soutien de l'anticipation des décisions est réalisable avec des managers type chefs de service, mais aussi avec des comités de direction. De plus en plus ils contactent les ergonomes afin de réfléchir à certaines conséquences que pourrait provoquer un changement organisationnel.
- Soutien dans l'évolution du dialogue social. Parfois les ergonomes interviennent dans des situations extrêmement bloquées. En réalisant un travail commun comme un travail sur maquette ou en faisant de l'analyse de situation, il en ressort des choses nouvelles qui ouvrent de nouvelles perspectives pour chacun. Malgré une difficulté à travailler avec les organisations syndicales, les managers se rendent compte qu'il est important de travailler avec elles. Cela évite de nombreux ennuis et améliore la qualité des prises de décision. Cela suppose de réfléchir sur quels sont les objets communs qui permettent à des gens de travailler ensemble et quels sont les objectifs communs sur lesquels la simulation est possible pour représenter l'activité future.
- Parfois les managers et certains membres du CHSCT ont suivi des formations communes sur les facteurs humains ou autres et ont des référentiels communs. Ceci peut aider les ergonomes à ouvrir un dialogue social.

Est-ce que l'ergonome est un coach ?

Jacques Christol a souligné l'importance du colloque singulier de la relation en privé entre l'ergonome et le manager. Parfois l'ergonome peut aider l'encadrant à avoir une vision différente, à mobiliser d'autres descriptions du travail et à envisager de nouvelles options stratégiques.

L'ergonome a une influence très personnalisée sur certains managers qui peut se demander comment il contrôle cela.

Les professions de conseil comme les psychologues ont un environnement où ils peuvent mettre en débat les conseils qu'ils donnent. La question qui se pose pour les ergonomes est de savoir avec qui il peut échanger pour vérifier son travail.

L'importance des formations personnelles que vont se donner les managers, par exemple autour des facteurs humains. Ces formations sont à la fois une prise de recul par rapport à l'entreprise, un apport de concepts nouveaux et de nouvelles façons d'aborder les choses, une occasion de partage d'expériences avec d'autres personnes et une obligation de formaliser sa pratique. Cela contribue à la santé des managers ou à leurs décisions de partir dans certains cas.

Cette question du travail avec les managers soulève de nouvelles questions par exemple : est-ce que les ergonomes peuvent jouer un rôle dans la transformation d'une culture d'entreprise ? De quoi parle-t-on lorsque l'on parle de culture d'entreprise ? Peut-on contribuer à aider une entreprise à passer d'une culture très autoritariste à une entreprise où il y aurait plus de place pour le débat ?

L'absence d'écoute des salariés français est une des causes de la décadence industrielle de la France. Il y a des indicateurs de corrélation entre l'écoute que l'on prête aux salariés et la capacité d'innovation

d'une entreprise dans un contexte variable. Est-on capable de contribuer à aider des entreprises à passer d'une culture autoritariste à une culture où l'intelligence du bas aurait plus de place ? Cela implique l'utilisation d'autres sciences humaines que celles habituellement utilisées.

Lorsque l'on travaille sur la question du manager, on ne peut passer à côté de se faire une opinion sur la question de ce que devrait être une politique de reconnaissance et de sanction positive et négative dans une entreprise. Question qui est très compliquée, mais la non-reconnaissance est un refus d'obstacle.

Toutes les questions qui viennent d'être soulevées se posent aux ergonomes-managers, car lorsqu'ils sont managers d'une équipe, ils ne sont pas seulement ergonomes. Ce qui soulève de nombreuses questions dans l'articulation entre le haut et le bas et dans le rapport aux règles.

Références

- Barbier, J-M., Chauvigné, C., Vitali, M.-L. (2011). *Diriger : un travail*. Paris : L'Harmattan.
- Mispelblom-Beyer, F. (2010). *Encadrer, un métier impossible ?* (2e édition). Paris : Ed. A. Colin
- Mispelblom-Beyer, F. Glée, C. (2012). *Diriger et encadrer autrement : théoriser ses propres stratégies alternatives*. Ed. A. Colin.