

UNE FORMATION ACTION POUR L'ENCADREMENT DE PROXIMITÉ : COMMENT ACCOMPAGNER LA MISE EN MOTS DE LA VARIABILITÉ ?

CARBALLEDA GABRIEL

Cabinet Formation en Ergonomie
325, avenue de Verdun 33700 Mérignac – France
gabriel.carballeda@wanadoo.fr

GARRIGOU ALAIN

Institut Universitaire de Technologie en Hygiène, Sécurité & Environnement,
Université Bordeaux 1, Talence, France

Résumé

La réalisation de 5 sessions de formation-action sur la prise en compte de l'activité de travail dans le travail d'encadrement auprès de 40 cadres de proximité permet d'alimenter plusieurs questions sur ce type action et ses résultats sur le travail des cadres dans l'organisation. D'une part sur la pertinence d'une formation-action, comme espace de délibération collective en relation avec la réalisation d'un projet. Mais aussi comme espace de validation de l'expérience d'encadrement auprès des collègues au travers de concepts en ergonomie. D'autre part, sur le travail des cadres. Les différentes formes de variables organisationnelles traitées, gérées par l'encadrement de proximité, l'importance des relations interpersonnelles pour résoudre les problèmes d'organisation du travail ; le risque d'exclusion dans les collectifs, et surtout les difficultés d'énonciation de leur activité.

Nous présentons les formes de construction sociale qui permet d'aborder le travail des cadres et les conséquences sur les interventions en ergonomie en matière de transformations organisationnelles .

Mots clés : Organisation du travail – Travail des cadres – Formation-action

ACTION TRAINING FOR MANAGERS : HOW CAN WE ACCOMPANY THE STATEMENT OF VARIABILITY IN THEIR ACTIVITY ?

Abstract

This paper presents the results of a particular action training for managers. The main of the training was the influence of real activity and variability in the work management. The result show the difficulty to share and to talk about management activity. The manager's inability to talk precisely about their activity have an influence for the functioning of work organization.

We discuss the pertinence of this kind of training to enhance work organization and to construct managers's collectives.

Key words : Work Organization – Managers'activity – Action-training

INTRODUCTION

L'organisation du travail a toujours été un objet important des interventions ergonomiques, que cela soit au travers de la prise en compte des prescriptions qui expliquent le travail réel et ses conséquences sur la santé et la performance, ou que cela soit comme un des domaines d'intervention dans la conduite des projets industriels (5).

Conjointement, deux processus placent les ergonomes de plus en plus dans le champs direct de l'intervention sur les organisations :

- L'accroissement actuel des demandes des entreprises en matière de réorganisations avec leurs conséquences sur la santé (restructurations successives, réduction du temps de travail en France, Troubles musculo-squelettiques, "stress", charge de travail des cadres...);
- L'introduction de concepts sociologiques dans la pratique des ergonomes, permettant de considérer l'organisation comme une structure, dans un système d'interactions sociales (1).

La conduite de projets organisationnels par des ergonomes devient un domaine d'intervention à part entière avec ses propres outils et méthodes (1). Un des aspects méthodologiques important est la prise en compte et la compréhension du travail de l'encadrement.

L'encadrement de proximité (chefs d'équipe, chefs d'atelier) et l'encadrement intermédiaire (chefs de services, de département,...) constituent à la fois les représentants et les producteurs de la structure organisationnelle et à la fois développent une activité essentielle de régulations techniques et sociales entre cette structure et la variabilité quotidienne, industrielle et organisationnelle.

Suite à un projet d'organisation d'un service transverse dans une entreprise, la direction a formulé une demande de formation de l'encadrement "à la prise en compte de l'activité de travail" dans leur travail. Cette formation étant insérée dans un cadre plus large de "professionnalisation" de l'encadrement dans l'entreprise.

Nous proposons de présenter et discuter de la réalisation de cette formation comme forme spécifique d'action et de transformation de l'organisation du travail centrée sur le travail des cadres.

Dans la première partie, nous abordons les spécificités du travail des cadres qui ont permis de construire le cahier des charges de la formation. Nous présentons les particularités des formation-action qui nous a semblé l'outil pédagogique le plus pertinent pour réaliser la formation.

Dans la deuxième partie, nous présentons le contexte et le contenu des formation-action pour discuter des résultats.

1-L'ACTIVITÉ DES CADRES : Interprétation et intégration

Depuis quelques années l'activité des cadres fait l'objet de nombreuses recherches et analyses pour en comprendre les spécificités, les déterminants et les conséquences en termes de santé et de performance (2,6). L'encadrement (cadres et maîtrise) développent une activité de régulation dans l'organisation du travail entre :

- les informations et les personnes " remontantes " provenant des situations réelles de travail
- et les informations et les personnes " descendantes " provenant de la direction de l'entreprise (1).

Les différents travaux montrent une différenciation entre l'activité de régulation de l'encadrement de proximité et l'activité de l'encadrement intermédiaire. On peut distinguer :

- L'activité **d'intégration et de dissociation de l'encadrement de proximité** (6) qui reconstruisent en permanence une cohérence pour assurer au mieux la production entre la variabilité événementielle technique , les prescriptions descendantes hétérogènes, les relations sociales, les critères de performance,...L'activité de l'encadrement de proximité est radicalement éloignée d'une " représentation commune " d'application des ordres et missions provenant de leur hiérarchie ;
- L'activité **d'interprétation** (2) de l'encadrement intermédiaire c'est-à-dire une recherche de sens et de cohérence(s) entre les informations plus ou moins contradictoires provenant des échelons hiérarchiques supérieurs et les informations montantes hétérogènes des situations de travail sous forme de besoins, revendications, variabilité, mais aussi sous forme de demande de compréhension de la stratégie de l'entreprise.

Cette formalisation de l'activité de l'encadrement amène également une relecture du coût humain, en termes de santé pour ces populations.

2- LA FORMATION-ACTION : Apprendre dans un collectif en agissant

Les formation-action proviennent d'une pratique des formateurs pour acquérir et construire des compétences en situation (3,4) :

- Les formation-action articulent à la fois une " logique de formation " au travers de l'acquisition de connaissances théoriques et méthodologiques et " une logique d'action " par le traitement de situations réelles soit en termes d'analyse ou de transformation.
- La logique de formation et la logique d'action ne réfèrent pas aux mêmes acteurs (développement de compétences et opérationnels) et aux mêmes processus de décisions (validation des acquis et décisions de transformation des situations).
- Les situations réelles à traiter dans le cadre d'une formation-action constituent le fil rouge de la formation mais aussi sa finalité : il ne s'agit pas simplement d'apprendre quelque chose mais de le mettre en pratique dans une situation
- L'acquisition de compétence se fait par une construction et une délibération collective des apports et des situations traitées.

- Le travail des formateurs est constitué par l'accompagnement de la pratique des participants en maintenant la relation entre le travail réel de ces derniers, la situation à traiter et le contenu de la formation.

La logique d'action et la construction collective ont constitué les critères privilégiés pour choisir la formation-action pour répondre à la demande de l'entreprise.

3- DISPOSITIF ET CONTENU DE LA FORMATION-ACTION

3-2 Dispositif

Le dispositif comportait 2 étapes :

1. L'observation du travail en situation et des entretiens avec l'encadrement par les 2 ergonomes pour :
 - Comprendre la spécificité de l'activité dans l'entreprise
 - Constituer une bibliothèque de situations de travail à exploiter pendant la formation.
 - Définir le programme détaillé de la formation-action.
2. La mise en œuvre de la formation-action comprenant :
 - Une première session de 2 jours, avec deux parties principales : l'apport de connaissances et de méthode et la définition du projet des participants.
 - Une intersession, au minimum de 5 semaines, pour permettre aux participants de réaliser leur projet en binôme ;
 - Une deuxième session de 1 jour principalement basé sur la restitution de leur projet et où les apports de l'ergonome sont centrés sur la mise en pratique des apports dans leur travail.

Les groupes étaient constitués de 7 ou 8 personnes pour permettre une animation du groupe et l'accompagnement des différents projets avec un ergonome comme formateur. Les participants étaient des responsables de services (de 10 à 60 personnes) du technique et du tertiaire.

3-3 Contenu

De manière synthétique, nous présentons le contenu de ces sessions pour permettre la discussion des résultats.

- *1ÈRE SESSION*
 - Introduction de la session par un Responsable formation et un membre de la direction
 - Présentation de la session, en particulier t la nature des projets
 - L'activité de travail : situation de travail et arbitrages
 - Les régulations au travail : entre santé et performance
 - La variabilité et la gestion des variabilités
 - L'organisation du travail et le travail de l'encadrement
 - Les déterminants de l'activité pour faciliter l'activité de l'encadrement
 - Définition et préparation des projets
 - *INTERSESSION*
- Réalisation des projets en binôme

- 2ÈME SESSION
- Restitution /Discussion par les participants de leur projet
- Synthèse des restitutions : l'analyse de l'activité dans la pratique de l'encadrement
- Évaluation professionnelle de la session en présence d'un membre de la direction

4- CONSTATS ET ANALYSES : LA MISE EN MOTS DE LA VARIABILITÉ

L'analyse de 4 formation-action, comprenant l'évaluation des participants, permet de mettre en évidence les apports qui ont le plus marqués et fait l'objet d'une appropriation par les participants : La variabilité organisationnelle et la charge de travail de l'encadrement.

Du point de vue du processus de formation, un mécanisme interroge le fonctionnement de l'organisation : la construction collective d'une mise en mots de leurs activité.

4-1 La variabilité organisationnelle et la charge de travail

Deux apports ont semblé être les plus importants de notre point de vue et de celui des participants :

- La variabilité et particulièrement la variabilité organisationnelle dans toute son ampleur (Absences dans l'équipe; Congés ; Accidents du travail ;Incapacités de travail ; Départs à la retraite; Formations; Mutation/affectation; Modifications de l'organisation, développement des compétences, Roulement des équipes; Modification du planning; Modification des procédures ;Rémunérations et gestion des primes;...)

4-2 Le partage collectif du travail pour mettre en mot leur activité

A partir des apports de l'ergonome, les participants ont d'abord confronter ces apports au travers de leurs expériences professionnelles pour ensuite s'approprier des mots dans leur activité.

On peut séquencer différentes étapes de cette mise en mot :

- Une confrontation entre un apport de l'ergonome sur un thème (prescrit/réel, variabilité, santé) et l'expérience individuelle des participants. Plusieurs participants questionnant à leur tour et séparément l'ergonome, (souvent en s'exprimant sous forme de *débrouille, bricolage, temps réel, urgences, bazar,...*)
- Un échange entre participants sur le thème en apportant des exemples concrets
- Des échanges entre participants avec l'ergonome pour approfondir la proximité de l'activité avec des spécificités selon le service
- Le constat des possibilités de partage des différents pratiques avec une reformulation des difficultés à partir de leur activité (*le problème n'est pas le nombre démarches qui descendent de la direction mais de trouver une cohérence pour la présenter aux équipes*)

Au travers des discussions dans les différentes formations, il apparaît que participants :

- Pensaient être seuls à être confrontés à autant de variabilité à cause de la spécificité de leur service.

- Pensaient être personnellement en difficulté ou incapables dans leur travail,
- Prenaient des positions soit comme représentants de la direction (transmission) ou représentant du service (revendication ou protection).

De manière résumée on peut dire que les participants n'avaient jamais été confrontés ou pris le temps de lister toutes les formes de variabilités pour en voir l'ampleur et la nécessité de les articuler et être en mesure de nommer le contenu de leur travail pour le mettre en débat.

CONCLUSION

Au delà de la formation-action, ce sont les conséquences d'une absence ou d'un manque de descriptions orales ou écrites du travail réel des cadres qui ouvre des perspectives d'une part, dans la conduite de projets organisationnels et fonctionnement des organisations et, d'autre part, dans la compréhension du coût en termes de santé pour les cadres de cette absence de mots disponibles.

RÉFÉRENCES

(1) Carballeda G, (1997) La contribution des ergonomes à l'analyse et à la transformation de l'organisation du travail, Thèse de doctorat, Conservatoire National des Arts et Métiers, Laboratoire d'ergonomie, Paris

(2) Carballeda G., Garrigou A., (2001) La contenu du travail des cadres dans la construction de leur santé, in " Cadres : la grande rupture " sous la direction de Bouffartigues P., Editions La Découverte, Paris, pp 34-89,.

(3) Carballeda G., Cottura R., Fanchini H., Memetteau Y. (1997) Essai sur la formalisation des formation-action menées avec les équipes de conduite, Rapport d'intervention, Artis Facta, 51 rue de l'amiral Mouchez, 75014 Paris, France

(4) Leboterf, (1998), L'ingénierie des compétences, Editions Dunod, Paris

(5) Daniellou F., (1984) Ergonomie des projets industriels, cours B4 de l'enseignement d'ergonomie du CNAM, Laboratoire d'ergonomie, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris

(6) Mascia F., (2001) Gérer dans et avec l'atelier : une approche ergonomique du travail de la maîtrise dans le secteur industriel de production à grande échelle, Thèse de Doctorat, EPHE, Laboratoire d'Ergonomie Physiologique et cognitive, Paris