# L'espace d'intervention des cadres sur l'organisation : quel pouvoir des cadres de terrain pour quelle gestion de la santé au travail ?

**50e Congrès de la SELF, Paris**

**23-25 septembre 2015**

Pascal Ughetto (université Paris-Est, LATTS)

L'ergonomie participe depuis plusieurs années au mouvement qui voit les sciences sociales s'intéresser aux cadres : il s'agit de percevoir en eux des travailleurs – la sociologie le fait[1] et l'ergonomie également, mais celle-ci sans doute avec une attention à l'activité là où la sociologie peut rester prioritairement intéressée par les rationalisations et les rapports sociaux autour de ces rationalisations – ; mais il s'agit aussi – et l'avance de l'ergonomie est peut-être ici assez nette – de voir les cadres comme des acteurs tout à fait cruciaux de la création des environnements et conditions réelles de travail des collaborateurs (ou des opérateurs, selon un terme plus en usage en ergonomie)[2]. Autrement dit, quand on cherche à comprendre comment se jouent les conditions de travail aujourd'hui et quels sont les leviers d'action, il est particulièrement utile de spécifier les processus et niveaux de construction de ces conditions et, dans cette perspective, d'identifier les cadres et leur travail comme une instance méritant une attention particulière. Il faut alors documenter ce qui se passe, les différentes configurations possibles, ce que l'activité d'un cadre comporte qui se trouve à avoir pour effet de structurer les conditions d'activité d'autrui.

Les évolutions des formes d'organisation et des méthodes et dispositifs de gestion ces dernières années ont considérablement transformé le pouvoir qu'ont les cadres sur ce qu'ils nomment généralement leur périmètre. Gilles Crague et Julien Barreteau ont montré notamment que les directeurs d'usines, sont désormais profondément contraints par des contrats négociés à d'autres niveaux que le leur et dont ils ne peuvent s'affranchir, par des procédures conçues par les services centraux et qui s'appliquent de façon uniforme parfois dans les implantations des groupes internationaux quelle que soit la région du monde, par des outils informatiques également

---

[1] Voir notamment P. Bouffartigue (sous la dir.), *Cadres, la grande* rupture, Paris, La Découverte, coll. Recherches, 2001, 348 p. ; P. Bouffartigue et C. Gadéa., *Sociologie des cadres*, Paris, La Découverte, coll. Repères, 2000, 119 p. ; F. Mispelbom Beyer, *Encadrer, un métier impossible ?*, Paris, Armand Colin, 2006 (2e éd., 2010, 298 p.)

[2] Entre autres références et outre les communications présentées lors du présent congrès, voir H. Benchekroun, F. Bourgeois, F. Hubault, « Comment aider l'encadrement de proximité à faire des arbitrages face à des situations à risque ? », XXXVIIe congrès de la SELF, Aix-en-Provence, 2002 ; C. Gotteland-Agostini, V. Pueyo et P. Béguin, « Concevoir des cadres pour faire et faire faire : l'activité d'encadrement dans une entreprise horticole », *Activités*, vol. 11, n° 1, avr. 2015, p. 24-45.

communs[3]. Ces directeurs d'usines comme bien d'autres cadres ont des objectifs de performance à atteindre, plus nombreux et de niveau plus élevé qu'autrefois, avec des marges de manœuvre qui, même dans les strates élevées de la hiérarchie, vont en se réduisant.

Ce que je veux développer dans cette communication, aujourd'hui, c'est comment on peut ou doit se représenter les choses pour identifier les marges et les leviers d'action qui demeurent, dans un contexte aussi contraint. Mon premier point sera de dire qu'il faut regarder de plus près des méthodes – je m'appuierai sur le cas du lean – souvent dénoncées comme ne laissant guère de jeu et dans lesquels on pourrait, par conséquent, penser que le travail des cadres n'est que contraint, irrémédiablement. Mon second point sera d'inviter à se représenter le rôle et le travail des cadres comme étant de finir d'organiser, localement, presque territorialement, et de situer l'enjeu dans la sociologie des organisations d'aujourd'hui.

## 1. Ce que les méthodes d'organisation et de gestion laissent comme marges, notamment dans le travail des cadres

Le premier point me paraît être la façon dont on envisage les méthodes d'organisation, les technologies, les dispositifs de gestion, les modes managériales et le pouvoir contraignant de tout cela.

Je voudrais illustrer avec le lean qu'il y a un diagnostic à porter sur la façon dont, par exemple, d'une entreprise à l'autre, il y a des espaces (variables) d'indétermination, et donc de jeu, à évaluer à chaque fois. Je ne dis pas que, du lean, on fait ce qu'on veut, mais que le lean, généralement présenté comme une machine implacable ayant des propriétés stables, ne se présente pas toujours ainsi si on mène l'enquête[4] – et qu'il y a là un point important pour identifier ce que cela peut impliquer pour le travail, et pour le rôle des cadres.

Depuis la première moitié des années 2000, vous avez très probablement remarqué, en tant qu'ergonomes, un intérêt très prononcé des directions d'entreprises pour le lean et ses diverses manifestations (lean management, lean manufacturing, programmes d'excellence opérationnelle…), dans l'industrie et dans les services, voire les services publics. On assiste à un retour du lean à côté de diverses autres méthodes (Six Sigma…) dans un contexte où les directions générales espèrent dégager d'importants gains de productivité et sont donc à la recherche de méthodes promettant la découverte et l'exploitation de gisements massifs de productivité. Il s'agit

[3] Voir J. Barreteau et G. Crague, « Le management en réseau », *Réseaux*, n° 134, 2005/6, p. 193-220.

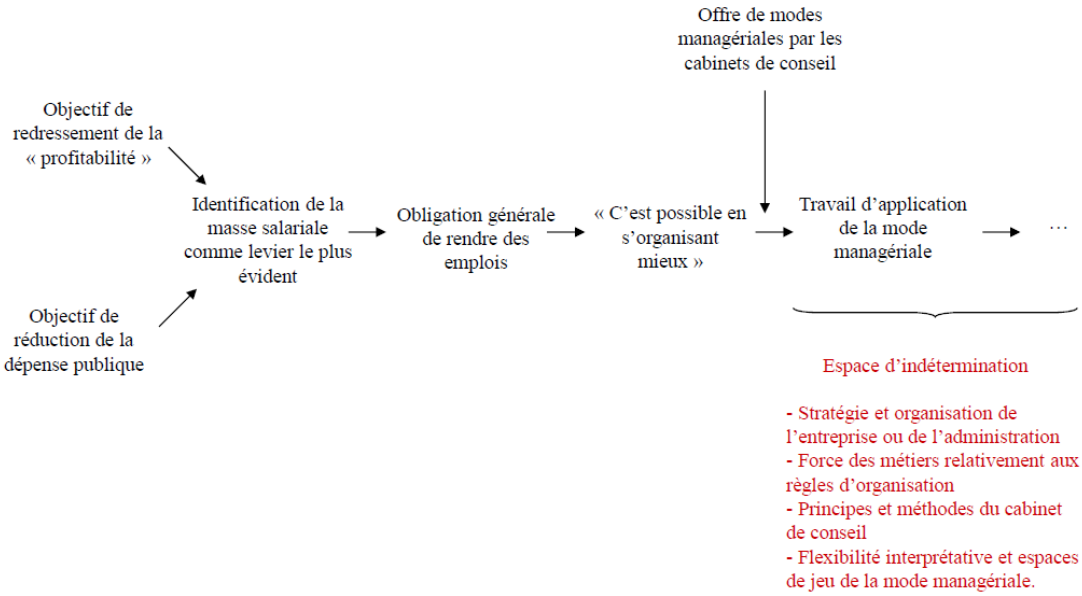
[4] Voir, par exemple, P. Ughetto, « Une réorganisation au concret : l'implantation du *lean manufacturing* comme travail managérial », Communication aux XII[es] Journées de sociologie du travail, Nancy, juin 2009, 13 p. ; G. Beauvallet et T. Houy, « L'adoption des pratiques de gestion *lean*. Cas des entreprises industrielles françaises », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 197, 2009, p. 83-106. ; G. Bouville, « Les effets de la *lean production* sur la santé au travail et l'absentéisme : les résultats d'une étude de cas rétrospective dans une entreprise de maintenance ferroviaire », Colloque « Organisation, gestion productive et santé au travail. Association française de sociologie, Rouen, 16-17 déc. 2010, 14 p. ; T. Colin, B. Grasser et L. Jacquot, « Normalisation du travail par le Lean et injonction à innover : quel rôle pour les managers ? », 4[e] congrès de l'association française de sociologie, Grenoble, 5-8 juill. 2011, 15 p.

d'une découverte du lean comme méthode pouvant également s'étendre aux fonctions supports et permettre leur rationalisation. Les ergonomes se sont beaucoup inquiétés d'un effet d'intensification du travail provoqué par le lean, dans le cas d'une méthode qui peut se trouver à réduire sensiblement les marges de manœuvre et à accélérer considérablement les cadences de travail sans possibilité, pour les opérateurs, de se reprendre, ni de se coordonner avec autrui, ni de se projeter dans l'activité qui suit[5].

Ce sont des effets parfaitement documentés mais qui sont également à apprécier en fonction de la diversité des leans dans la réalité : entre un lean instrument de la traque systématique des temps improductifs et facteur d'intensification du travail et un lean occasion de remettre à plat les temps que les personnels de terrain consacrent à effectuer des opérations sans grande utilité pour le fonctionnement d'ensemble, il y a toute une palette possible. Dans un certain nombre de cas, l'activité productive, parce qu'elle ne se présente pas avec les caractéristiques de l'industrie de série, perturbe les applications de la méthode qui auraient précisément voulu faire abstraction des configurations productives et de leur variété. Il arrive que l'application en revienne à des objectifs et des modalités qui, dans d'autres temps, auraient été labellisés « démarche qualité » et consistent surtout à rediscuter de ce que sont les tâches à accomplir, à faire le point sur les procédés formels et les pratiques réelles et à redessiner objectifs et finalités du travail, coordinations, outils de transmission de l'information, etc.

Il ne faut pas prendre ce constat comme une simple nuance dans un tableau qui resterait majoritairement marqué par le diagnostic premier. Il faut bien relever, au contraire, que le lean ne s'implante pas comme une méthode objective, univoque. Sans dire que, du lean, on pourrait faire ce que l'on veut, on peut répertorier des latitudes qui peuvent se manifester et qu'il est possible, pour l'intervention, de chercher à amplifier : j'ai cité, l'importance des configurations productives et des marges plus ou moins prononcées qu'elles laissent – et, pour revenir à la cible de notre réflexion, qu'elles laissent aux cadres dans leur activité, notamment d'encadrement – ; le fait que cette mode managériale recouvre un nombre impressionnant d'outils, dans lesquels les entreprises font nécessairement une sélection, un agencement spécifique – nouvelle faille dans laquelle il est possible de se glisser – ; sans compter une interprétation de la finalité et des modalités du lean hautement variable et, même, des modalités nationales d'introduction du lean.

[5] Voir, parmi de nombreuses références, F. Bourgeois et O. Gonon, « Le lean et l'activité humaine. Quel positionnement de l'ergonomie, convoquée par cette nouvelle doctrine de l'efficacité ? », *Activités*, vol. 7, n° 1, avr. 2010, p. 136-142.




In : P. Ughetto, « Le travail à l'heure du lean », communication au colloque *L'industrie, notre avenir*, Cerisy-la-Salle, 3-10 juin 2014.

Le lean ne bouleverse assurément pas les oppositions habituelles entre deux modèles de représentation du travail, c'est-à-dire, d'un côté, le travail apporte surtout sa valeur en étant dans la bonne exécution de modes opératoires parfaitement pensés a priori par des experts, et, de l'autre, le travail est une activité, se confrontant à la variabilité et à des imprévus, et engageant une pensée et un effort personnel et collectif d'organisation au service de la résolution des problèmes. Il est implicitement du côté de la première de ces représentations du travail[6].

Il n'empêche, même dans ces limites, des expérimentations peuvent être envisagées pour introduire dans la pratique du lean davantage de prise en compte du travail comme activité. Dans sa thèse soutenue en 2013 sous la direction de Pierre Falzon, Maria Sol Perez Toralla a rendu compte de l'expérience à laquelle elle a pu participer chez un constructeur automobile très connu et par ailleurs pas totalement étranger à l'organisation du congrès de cette année[7].

Grâce à un faisceau d'occasions (enjeux institués par des accords collectifs autour de la prise en compte de la féminisation de la main-d'œuvre, du travail des séniors, du handicap, et, par ailleurs les constats de plaintes multifactorielles dépassant les origines physiques), il n'était pas seulement attendu des ergonomes qu'ils contribuent à de banals réglages des modes opératoires mais traitent des questions plus ouvertes, et des acteurs divers ont pu se déclarer intéressés par

[6] P. Ughetto, « Le lean : pensée et impensé d'une activité sans relâchement », *Activités*, vol. 9, n° 2, oct. 2012, p. 148-167.

[7] M.S. Perez Toralla, *Pour une prescription capacitante : ergonomie et débats des règles du travail. Le cas d'une entreprise déployant la* lean production, thèse de doctorat sous la dir. de P. Falzon, Paris, Conservatoire national des Arts et Métiers, 20 déc. 2013.

une investigation plus libre des contraintes pesant sur l'activité de travail et sur les possibilités, pour les opérateurs, d'agir sur ces situations. Cela a permis d'introduire une réflexion sur le lean à partir des questions que pouvait lui adresser l'ergonome, en l'espèce Maria Sol Toralla, inspirée par l'approche constructive et développementale[8].

Je passe sur le travail de mise en évidence du mécanisme de la prise d'avance, conduisant les opérateurs à sortir de leur « pas », notamment parce qu'ils cherchent à anticiper la variabilité des situations (véhicules plus ou moins lourds n'imposant pas les mêmes exigences et pouvant donc représenter dans les faits des opérations additionnelles). Certains écarts à la prescription sont – on s'en doute bien – connus voire validés par la hiérarchie la plus proche. Des compromis sont donc bien à l'œuvre, de la part des opérateurs. Mais, au regard de la doctrine du lean, ces régulations à chaud peuvent s'interpréter comme s'exerçant, par leur dimension clandestine, au détriment de l'amélioration continue. Maria Sol Toralla a pu constater, en observant le fonctionnement de chantiers lean, qu'ils permettaient peu de s'interroger sur la représentation sous-jacente du travail et de la participation des opérateurs. Les problèmes de travail avaient tendance à y être traités de façon dissociée et avec un passage rapide à la recherche de propositions d'amélioration. Cela laisse peu de temps pour l'identification des enjeux de conception. De même, des dimensions qui relèvent indissociablement du confort de travail et de la qualité réalisée ont tendance à n'être traitées que sous l'angle du premier de ces deux termes.

C'est là que l'intervention a consisté à tenter de créer les conditions pour une analyse du travail plus conforme au modèle de l'homme au travail défendu par une ergonomie constructive et développementale. Les chantiers ont été outillés pour cette analyse, notamment grâce à une formation des participants et à la retranscription intégrale des mises en discussion de l'activité. Le dispositif s'est révélé fécond, suscitant notamment un élargissement des problèmes initialement posés vers des problèmes plus complexes. Mais vous pressentez immédiatement les limites dans lesquelles tout cela se situe : d'abord, la lourdeur de la formation à une analyse du travail permettant à l'encadrement de véritablement « voir » quelque chose dans l'activité et la façon dont celle-ci gère des problèmes que la production réglée n'envisageait pas et donc pour voir la contribution des travailleurs là où les grilles de lecture habituelles inciteraient à y voir de la désobéissance, la formation permettant également à ces cadres de « faire quelque chose » de ces constats, dans leur propre travail. L'enjeu est que ces cadres, loin de s'effrayer, commencent à voir se dessiner des pistes d'action pour un travail collectif, avec leur équipe, avec leur hiérarchie, avec des services latéraux, pour organiser différemment. Mais, ensuite, la limite la plus forte est celle qui peut être posée à un cadre qui serait désormais bien tenté d'appréhender les choses ainsi, limite à son pouvoir d'organiser, limite dans l'autorisation qui lui est faite de créer des solutions d'organisation, dans la mesure où celles-ci sont nécessairement une forme de détricotage partiel de ce qui existe. Organiser nécessite de désorganiser pour réorganiser. Cela enfreint la division des rôles généralement admise entre la ligne managériale de terrain et les services centraux officiellement chargés d'organiser et d'édicter des normes – et ils ne se limitent pas aux bureaux des méthodes.

Derrière le lean, par conséquent, et pour apprécier les latitudes effectives, les voies réelles d'action, il faut surtout diagnostiquer ceci : de quel soutien venant des plus hauts niveaux des directions, les cadres de terrain bénéficient-ils ? Y a-t-il un portage politique durable, dans la

[8] P. Falzon (dir.), *Ergonomie constructive*, Paris, PUF, 2013, 249 p.

mesure où il s'agit de solutions de conception et de direction du travail plus coûteuses (en temps, en analyse du travail réel, en dispositifs de discussion…) et qui peuvent être soupçonnées d'introduire du désordre – mais aussi dans la mesure où c'est une révolution dans la conception de ce que l'on demande aux cadres.

Dans les organisations, il y a toute une palette de cas, allant de directions générales prêtes à tenter une expérience, mais tenant plus ou moins sur la longueur, à des directions entièrement acquises à un modèle de mobilisation du travail fondé sur la prescription, en passant par des directions qui sont dépossédées de la réflexion par des services supports peu enclins à ouvrir l'espace pour des remises en cause. Il faut un diagnostic organisationnel pour mesurer ce qu'une intervention qui voudrait agir sur les possibilités offertes aux cadres de façonner des environnements et conditions de travail, certains diraient, « capacitants »[9], rencontre comme terrain, comme jeux d'acteurs, qui va plus ou moins permettre de travailler dans cette direction. Donner du pouvoir d'agir[10] aux cadres pour qu'ils puissent à leur tour contribuer à en donner à leurs équipes est, à l'évidence, un sujet politique et un diagnostic de l'état politique de la question et des forces me paraît crucial dans une intervention.

Mais la question est là : les cadres observent chaque jour que les opérateurs se permettent de réorganiser les tâches. Admet-on et conforte-t-on comme faisant partie du travail des cadres de statuer sur ces initiatives ou fait-on primer la conformité aux standards de travail et un rôle de cadre consistant à réviser les standards pour mieux les faire appliquer ? Cela renvoie à la représentation du travail des cadres, travail souvent vu par les directions d'entreprise comme étant de finir d'« implémenter » – c'est à dessein que j'emprunte ce terme peu élégant mais qui montre bien l'univers de significations en jeu – et de faire exécuter alors qu'il pourrait être vu comme étant d'organiser face à la variabilité. Pas facile : je vous concède sans difficulté que, depuis plusieurs années ou décennies, le contexte est, comme je l'ai dit, celui de contraintes croissantes pesant sur le rôle des cadres : les objectifs de performance s'imposent de façon non négociable grâce à l'hypothèse a priori mais mystérieuse qu'il est de toute façon possible de mieux s'organiser ; les horizons temporels courts dominent ; et les marges de liberté des cadres vont s'amenuisant. Raison de plus pour faire un diagnostic organisationnel fin.

## 2. Autoriser les cadres à finir d'organiser

La question qui se pose est donc désormais celle de la façon dont se construit, dans l'organisation, le pouvoir des cadres de finir d'organiser.

Dans les activités de service, il arrive souvent que l'activité des prestataires s'accomplisse sur des territoires différents. Pour prendre un exemple, les organismes HLM ont du patrimoine, des parcs de logements et des habitants dans des secteurs extrêmement différents : de la ZUS, du « rural dispersé », des centres villes… Etre chef d'agence dans le premier, le second ou le troisième cas est à la fois la même fonction et pas tout à fait le même métier. Les situations que l'on affronte et

[9] P. Falzon, « Enabling safety : issues in design and continuous design », *Cognition, Technology and Work*, 10, 2008, p. 7-14.

[10] Y. Clot, , *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF, 2008, 292 p.

qui sont à gérer, les contraintes avec lesquelles il faut faire, les finalités et les priorités éventuellement, mais aussi le rythme, les interactions, les interlocuteurs, les problèmes matériels ne sont pas identiques.

Le cadre – en l'espèce, un responsable d'agence – a comme travail d'accorder deux choses orthogonales : premièrement, les exigences de l'organisation, laquelle doit faire tenir tout cela comme un même ensemble. Parce que c'est bien le même bailleur social, quand il y a des objectifs de qualité – par exemple, de propreté – sur un secteur, on le promet également aux habitants d'un autre. L'organisation a besoin de se préparer à ce qu'il en soit effectivement ainsi au bout du compte ; elle a besoin de *cadrer* pour que cela aille dans une certaine direction. Et le responsable d'agence est comptable de cela, sans pouvoir différer ou s'en affranchir en prenant sur lui de considérer que, sur son périmètre, pour mille et une raisons, l'objectif ne tiendrait pas. L'organisation a besoin des cadres pour cadrer et il entre à part entière dans le fait de travailler comme cadre d'avoir à tenir cette responsabilité : assurer que les orientations et dispositifs organisationnels soient respectés.

Mais, deuxièmement, le cadre est également inscrit territorialement, obligé de faire avec le fait que, chez lui, « ce n'est pas pareil », « c'est plus compliqué », etc.

De fait, les responsables d'agence font un travail d'accordement entre les deux et travailler comme cadre est largement quelque chose qui a à voir avec ce mouvement de va et vient à assurer quotidiennement entre les deux dimensions : faire respecter l'organisation et entendre que, localement, pour telle raison, cette organisation ne tient pas complètement la route. On s'aperçoit, quand on les observe dans leurs dialogues avec les représentants de ce que l'on appelle, dans ce secteur, les équipes de proximité, présentes dans les quartiers, sur les résidences, que les responsables d'agence connaissent souvent assez bien les réalités de terrain. C'est une différence avec les très grandes organisations où les cadres attendus sur un rôle purement managérial, sous-entendu sans référence avec le métier, passant énormément de temps sur du reporting, demeurant assez peu de temps sur un périmètre, et souvent sélectionnés pour leurs compétences de purs managers et l'absence de connivences avec les équipes sur les questions de métier, ces cadres connaissent parfois mal les réalités de terrain. Dans les organismes HLM, cependant, et même avec des processus à cet égard moins brutaux qu'ailleurs, les responsables d'agence ont de fait perdu des parts significatives du pouvoir sur leur périmètre, des parts dans lesquelles se joue ce qui dicte les conditions dans lesquelles leurs équipes travaillent. Un exemple : travailler comme gardien dans une ZUS où se manifesteraient, par exemple, pas mal de dégradations signifie un travail assez lourd à endurer, indissociablement moral et physique[11]. Des poubelles qui sont constamment abandonnées en dehors des locaux à ordures, des vitrages qui sont salis quelques minutes après votre intervention, des ascenseurs qu'on retrouve souillés d'urine chaque matin, des cotons tiges qui ont été jetés par dizaines par les fenêtres, des équipements abîmés, des vitres cassées, etc., c'est à la fois du travail à reprendre et une épreuve morale sur ce que sont ces

[11] Voir P. Ughetto, « Les organismes HLM en lutte contre les dépôts intempestifs d'encombrants et les locataires qui dégradent. Une qualité de service impossible ? », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, n° 105, sept. 2011, p. 50-58 ; P. Ughetto, « Qui a besoin des risques psychosociaux ? "RPS", construction d'un problème public et travail », *in* F. Hubault (coord.), *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?*, Toulouse, Octarès, 2011, p. 49-75 ; P. Ughetto, « Gardien d'immeuble : sentir et ressentir », *Communications*, n° 89, 2011/2, p. 89-101.

habitants qui vous imposent cela et s'imposent à eux-mêmes de vivre dans de telles conditions. Ce sont des questions à résoudre : j'ai nettoyé ce matin, est-ce que je retourne le faire alors que j'ai d'autres tâches à réaliser et au risque qu'ils me prennent pour leur larbin ?

Dans ce cadre, des gardiens, quand un équipement est cassé, entendent bien le raisonnement issu de la fameuse théorie de la vitre cassée – changer la vitre sans délai, pour éviter que cela ne se propage ou ne s'installe et pour reprendre la maîtrise du territoire – et, après avoir réprimandé les jeunes qu'ils soupçonnent d'être à l'origine de cela – au risque, il faut bien le comprendre, de compromettre leurs relations avec eux, voire de se mettre en danger –, entreprennent de la faire remplacer au plus vite. Mais, voilà, à ce niveau, des process ont été mis en place, dans la plupart des organismes : il faut entrer une demande d'intervention dans le logiciel et, une fois cela fait, le gardien perd la main dessus… mais son responsable d'agence tout autant que lui. Sur ces process et ces outils, un cadre n'a dans bien des cas pas davantage de pouvoir que ses équipes. On conçoit sans difficulté que plus du retard est pris à réparer, plus le gardien, qui cherche quotidiennement à apporter la preuve qu'il est le maître de ce territoire qu'est la résidence et non d'autres à sa place, qui, locataires, jeunes, non-résidents, ou autres, voudraient imposer leurs propres règles, ce gardien voit dans chaque jour de retard sa crédibilité s'effriter et son pouvoir d'agir avec. Or, le traitement est informatisé et lié à des contrats d'achats passés de façon centrale, pour obtenir des économies d'échelle et des prix plus bas. Que la commande prenne plusieurs mois, que le gardien vienne voir son responsable d'agence en lui demandant d'intervenir, qu'on ait le contact avec une entreprise du coin qui ferait cela le jour-même, le responsable d'agence n'a pas le pouvoir d'agir là-dessus.

De fait, les cadres sont de plus en plus dans cette situation où, inscrits territorialement – ou, parlons plus généralement, ayant des problèmes locaux, spécifiques à leur périmètre –, ils ont cependant une partie importante des initiatives qu'ils pourraient prendre pour alléger le travail de leurs équipes, créer des environnements de travail qui aideraient à affronter les situations spécifiques, qui sont préemptées par des procédures, des process et des outils centraux et uniformes.

Les cadres sont empêchés, ce faisant, de faire ce qu'ils tentent malgré tout de faire : créer de l'organisation, valable sur leur périmètre, pour que les choses se fassent, qu'elles puissent se faire confortablement. Ils tentent – variablement suivant les doctrines de leur métier qui les inspirent – de faire des choses qui organisent, en réponse aux problèmes que leur remontent leurs équipes. Les cadres ne se pensent, certes, pas comme des agents de la santé au travail, mais ils ont des préoccupations d'organisation spécifiquement liées à leur périmètre qui les mettent de fait dans ce rôle. Problème : en pratique, ils subissent sur ce registre beaucoup d'entraves.

Mettre en évidence ces mécanismes, lors d'une intervention, montrer leur côté pénalisant à la fois pour ces cadres et pour les personnels encadrés, pour le travail des uns et celui des autres, ainsi que pour la qualité, est, me semble-t-il, un préalable indispensable. Cela signifie que l'intervention interroge des équilibres de pouvoirs entre les personnels de terrain, y compris leurs cadres, et ces directions centrales dont la contribution, dans les organisations, est généralement de produire de la norme. Souvent, ce ne sont pas des directions qui ont un pouvoir hiérarchique direct. Il n'empêche que, par les normes qu'elles édictent et les outils qu'elles fabriquent (ou diffusent, car ils sont de plus en plus souvent achetés à des éditeurs de logiciels), ces directions façonnent les cadres de travail des personnels de terrain et de l'encadrement de ceux-ci. Pour que les cadres

trouvent l'espace pour organiser les environnements de travail des collaborateurs, il faut redéfinir un périmètre de pouvoir de ces cadres vis-à-vis de celui des directions fonctionnelles. Et il faut ensuite engager les formes d'intervention qui permettent de rendre ces cadres conscients du fait qu'ils organisent, qu'ils façonnent des cadres de travail et qu'ils ont, dans des marges à qualifier en fonction du diagnostic, certaines latitudes dans l'orientation donnée à ces environnements de travail.

## Conclusion

Je n'ose tirer les conclusions de tout cela de peur d'enfoncer des portes ouvertes. Mais il me semble que cela aide à situer les objectifs que l'on peut se donner dans une intervention.

Tout d'abord, et si l'on revient à notre problème qui était de se préoccuper des cadres car ceux-ci exercent des effets sur les environnements dans lesquels s'exerce l'activité de leurs équipes, ce que j'ai tenté d'exposer me semble important pour éviter que la santé au travail ne prenne la direction de véritables process spécialisés de gestion de la santé au travail, à côté des process qui se sont imposés en matière de ressources humaines, par exemple la gestion des compétences. Si l'effet du travail des cadres sur les conditions de travail des équipes n'est pas un sujet travaillé, alors c'est une avenue qui s'ouvre pour l'émergence de normes supplémentaires venues des directions fonctionnelles : là où la gestion des compétences s'est déjà autonomisée comme l'un de ces process, déconnecté d'enjeux d'organisation, c'est la gestion de la santé au travail qui risque fort de s'y ajouter.

Parallèlement, cela milite pour refuser de construire des objectifs d'analyse et d'intervention qui seraient « spécifiquement cadres », c'est-à-dire qui isoleraient les questions proprement liées à la population des cadres. Il me semble nécessaire de ne pas les traiter comme des problèmes spécifiques d'une population, sans les relier aux modèles d'organisation et au pouvoir donné aux cadres d'agir comme des organisateurs de l'activité d'autrui, et donc sans faire entrer dans les questions que l'on traite l'efficacité et les tensions du travail des collaborateurs.

Sur le fond, tout cela nécessite de travailler sur la représentation du travail du cadre dans les organisations dans lesquelles il nous est donné d'analyser et/ou d'intervenir : représentation du travail du cadre non comme l'agent de l'implémentation des process et outils mais comme garant de l'organisation et… en charge des territoires, et donc comme finissant d'organiser ce qui ne peut jamais totalement être totalement réglé in abstracto.

Travailler sur le pouvoir des cadres face aux directions normalisatrices est alors crucial car ces directions sont de fait productrices d'une représentation du rôle des cadres de terrain et du travail attendu d'eux. Plus ces directions intègrent une représentation ouverte de ce travail et plus elles favorisent les conditions pour que les cadres de terrain soient effectivement en position de fabriquer des conditions de travail aidantes pour leurs équipes.

L'acteur qui arbitre tout cela est l'instance de direction ultime : il s'agit de diagnostiquer les possibilités de faire porter politiquement les options que l'on défend ici. Un portage politique fort au plus haut niveau vous permet, dans une intervention, de forcer la main d'éventuelles directions normalisatrices récalcitrantes. Mais il faut s'attendre à ce que, dès votre départ, celles-ci

entreprennent de reconstituer le terrain perdu. Il ne faut pour autant pas suspendre l'intervention à l'émergence miraculeuse d'une configuration de direction générale éclairée. Il faut plutôt chercher les niveaux d'intervention possibles, même avec une remontée très imparfaite vers les plus hauts niveaux décisionnaires, en privilégiant, quoi qu'il arrive, de produire des résultats tangibles, même de faible portée apparente, mais qui permettent aussi aux cadres de s'approprier l'idée d'une autre trajectoire de leur action et d'une autre compréhension de leur rôle.

Enfin, surtout ne pas renoncer à chercher à intéresser les acteurs des fonctions supports (responsables qualité, etc.) en montrant qu'ils ont tout à gagner à avoir des cadres bricolant en partie les dispositifs à expérimenter qu'ont conçus ces services supports, alimentant ces dispositifs, certes de façon inattendue, mais peut-être plus riche. Il faut arriver à leur prouver par l'exemple que les cadres de terrain, que souvent ils redoutent, peuvent devenir des alliés pour ces fonctions supports anxieuses de faire vivre ces dispositifs constamment menacés de rester des coquilles vides, pour aider à leur diffusion, renforcer leur légitimité.

J'ai bien conscience que je vous laisse (que je nous laisse) au milieu du gué. Mais voilà ce que je livre aujourd'hui à notre réflexion. Je vous remercie.