

" Intervenir sur le travail du dirigeant d'entreprise pour agir sur celui des opérateurs : le cas d'une recherche-action dans une entreprise off-shore en Tunisie "

Raouf GHRAM

Université Tunis El Manar, Institut Supérieur des Sciences Humaines de Tunis

Résumé

Les approches centrées sur le poste de travail ont montré leurs limites, notamment par le fait que les déterminants au poste de travail sont à rechercher bien en amont, au niveau managérial voire stratégique. Cette recherche-action vise à comprendre et à transformer le travail du cadre dirigeant pour agir de manière efficace et durable sur le bien-être des opérateurs. La méthodologie d'analyse se base sur l'observation, l'entretien et l'analyse documentaire. Le dirigeant concerné fait partie d'une entreprise offshore en Tunisie. Les résultats ont permis de saisir les éléments qui font que dans un environnement mondialisé le dirigeant contribue ou non à la performance de son entreprise et le rôle que peut jouer l'ergonomie.

14. Introduction

Notre recherche s'inscrit dans le cadre d'une ergonomie centrée sur l'activité. Celle-ci s'est particulièrement intéressée à ses débuts au travail des opérateurs (Laville, 1968, Teiger, 1978). La préoccupation essentielle était de répondre à des demandes portant sur la santé et la sécurité des opérateurs. Après avoir investigué le champ de la performance via les différents domaines de la conception, l'ergonomie a interrogé le travail des cadres et dirigeants considérés à leur tour comme des travailleurs (Carballeda, 1997 ; Ghram et al., 2009 ; Langa, 1997 ; Six et Tracz, 1997).

Les enjeux relatifs à l'analyse de l'activité du dirigeant est de taille. Comprendre son travail c'est ouvrir des perspectives d'intervention auprès des dirigeants. Ainsi, la transformation du travail du dirigeant devrait permettre d'agir en aval sur les conditions de travail des salariés, voire en amont sur les décisions stratégiques. Le défi de l'ergonome reste inchangé: agir pour le bien-être des opérateurs et pour la performance des systèmes de travail.

Notre recherche-action vient en réponse des conclusions des recherches menées notamment par Caroly et al (2008), Dul et Neumann (2009) et Davezies (2010). Selon ces premiers auteurs, les freins à la prévention durable des troubles musculosquelettiques (TMS) sont pour nombre d'entre eux à rechercher au niveau des facteurs managériaux. Les seconds appuient l'idée que l'ergonomie doit avoir une approche plus stratégique, en se positionnant en amont des organisations et en devenant non plus un luxe, mais un besoin. Quant au dernier auteur, il fait le constat que les préconisations de l'ergonome sont souvent détournées à des fins d'intensification du travail, ce qui dégrade considérablement la santé des opérateurs.

C'est dans cette perspective d'une ergonomie stratégique qui puisse répondre fidèlement et durablement à son double objectif de santé des opérateurs et de performance globale des systèmes, que notre recherche-action a été menée. Nous présenterons dans un premier temps une revue de la littérature portant sur le travail des cadres et dirigeants. Ensuite nous précisons le cadre de l'intervention et la méthodologie employée. Les résultats porteront en particulier sur l'activité du dirigeant au croisement de l'atelier et de la maison-mère. Nous concluons sur les perspectives à la fois en termes de recherche et d'intervention.

15. Cadres et dirigeants : vers une approche centrée sur l'activité

Diverses disciplines se sont en effet intéressées aux cadres et aux dirigeants. C'est le cas par exemple des sciences du management, de la psychologie, de la sociologie ou de l'ergonomie. Selon l'approche adoptée, l'intérêt porte sur les styles de management, de leadership ou le travail d'encadrement. Il s'agit dans cette partie théorique d'interroger les apports et les limites de ces approches pour mettre en valeur l'approche ergonomique centrée sur l'activité.

2.1. L'impasse anglophone des notions de leaders et de managers

Une distinction peut être faite entre cadres et cadres dirigeants ou pour employer les termes anglophones, entre leaders et managers (en considérant que cette distinction est équivalente). Les travaux anglophones insistent sur cette distinction.

Les concepts en lien de leadership et de management sont ambigus. En effet, les termes sont souvent utilisés de façon interchangeable (Kent, Crotts et Azziz, 2001). De plus, le leadership est souvent considéré comme une partie intégrante du management.

Toutefois, il est considéré que le management, incluant le leadership, peut dynamiser le groupe, encourager l'initiative et l'innovation ainsi qu'optimiser le potentiel de chaque membre du personnel. Managers et leaders vont donc garantir un succès de l'organisation sur le long terme (Simon, 1947 ; Bennis et Schein, 1966 ; Wren, 2005).

Les auteurs s'attachent alors à définir un certain nombre de tâches spécifiques aux leaders et aux managers. Parmi celles-ci il est possible de retenir les tâches primaires du management, c'est-à-dire des tâches de direction et de planification comme la commande et la coordination et les tâches secondaires plutôt d'encadrement comme la motivation et la communication (Nienaber et Roodt, 2008). Les tâches primaires seraient davantage du ressort des leaders et les secondaires des managers.

Dans les recherches sur le management et le leadership, le travail des cadres et des dirigeants, ou des managers et des leaders, est peu décrit à partir d'observations de terrain et relève d'approches psychologiques qui portent sur ce qu'ils doivent faire ou ce que doit être leur personnalité. L'approche sociologique que présentée par la suite est une entame sur ce qu'ils font réellement.

2.2. L'approche sociologique : une introduction à l'activité

La sociologie francophone s'est particulièrement intéressée aux cadres et à leur travail. Le terme « cadre » est utilisé pour une population qui en apparence est très diversifiée. Ainsi que le souligne Boltanski (1982) un grand patron parisien issu de la vieille bourgeoisie et sorti d'une Grande

École, un ancien ouvrier devenu chef d'atelier, un représentant de commerce, un ingénieur de recherche de l'aérospatiale passé par le Centre National de Recherche Scientifique (C.N.R.S.), sont au final tous cadres.

Plutôt que de s'intéresser à une définition standard et généraliste, il est plus pertinent de retenir que certaines définitions soulignent que les cadres sont des personnels d'encadrement (Mispelblom Beyer, 2004). L'encadrement consiste ici à faire travailler d'autres personnes sous ses ordres. En d'autres termes, être cadre serait travailler à faire travailler autrui. De fait, un dirigeant peut lui aussi être considéré comme un cadre. D'ailleurs, les recherches en sociologie soulignent peu la différence entre cadres et dirigeants.

La pratique d'encadrement est définie par Mispelblom Beyer (2004) :

« Comme la mise en œuvre de "moyens de travail" par des "forces de travail socialement qualifiées" sur des "matières premières" qui les transforment en "produits" donnés, et cela au sein de certains rapports sociaux de production. Ces matières premières sont par exemple des "situations d'équipe", les moyens de travail les méthodes de management (conduite de réunion, entretiens d'évaluation) ; les forces de travail ce sont la personnalité, l'histoire sociale, la formation et la position hiérarchique de l'encadrant ; les produits ce sont des cadres de travail, des décisions, des situations d'équipe modifiées, des mutations de subordonnés, des "mentalités" qu'on a réussi à changer. » (p. 7).

Ces travaux s'intéressent particulièrement au travail des cadres et non pas seulement au groupe social qu'ils constituent. Mispelblom (2004) insiste par ailleurs sur la double contrainte qui s'exerce sur l'encadrement avec d'une part leur hiérarchie et d'autre part le personnel qu'il encadre.

Cette tension entre l'amont et l'aval est sans doute déterminante sur l'activité de travail des cadres et dirigeants. Du point de vue de l'ergonomie, il sera intéressant d'interroger la façon dont ils gèrent ces contraintes et plus largement ce qui caractérise leur activité de travail.

2.3. L'activité de travail des cadres et dirigeants

L'ergonomie centrée sur l'activité donne les moyens d'une approche clinique et compréhensive du travail en situation. Le domaine de la recherche en ergonomie sur le travail des cadres et dirigeants reste peu développé. Sans doute l'accès au terrain est plus difficile dans ces situations. En effet, les dirigeants font rarement appel à un ergonome au sujet de leurs propres conditions de travail. Toutefois, des recherches ont pu être menées sur ce thème.

L'activité des cadres et des dirigeants est d'abord caractérisée par l'absence de prescription formelle du travail qui s'accompagne non seulement d'un processus d'auto-prescription mais aussi d'un processus de prescription du travail de leurs subordonnés (Rogard et Béguin, 1997 ; de Terssac et Cambon, 1998) et d'organisation du travail d'autrui (Carballeda, 1997). Carballeda (1997) souligne également la difficulté à prendre en compte la variabilité des situations de travail, les conditions réelles de réalisation du travail des personnes sous leur responsabilité. En tant que prescripteurs, les cadres perçoivent les difficultés du travail quotidien de leurs subordonnés à travers des indicateurs. Ces difficultés entraîneraient dans certains cas un déni de la réalité. Une autre difficulté relevée par Six (1999) est la faible

prescription des moyens, les objectifs clairement définis et les sources de prescription multiples et même contradictoires face auxquelles les cadres et dirigeants ont à faire des arbitrages.

Pour Fiol (1998), le cadre a un double rôle : celui d'un générateur de performance individuelle et d'un créateur de sens. Il gère les liaisons entre ses objectifs, ses ressources et ses résultats. Les subordonnés du cadre attendent de lui qu'il soit un créateur d'espaces de sens, en d'autres termes qu'il puisse créer des situations qui font sens pour eux. Le cadre s'avère ainsi un générateur de performance pour sa hiérarchie et un créateur de sens pour ses collaborateurs.

Le rythme et la quantité de travail du cadre sont soutenus (Langa, 1997). Ses communications sont essentiellement verbales et les interruptions en cours d'action sont fréquentes. Son activité est déterminée par des facteurs intra et extra-entreprise (Six et Tracz, 1997). Le cadre est souvent confronté à des problèmes peu structurés pour lesquels il dispose de peu d'informations nécessaires à leur résolution. L'analyse de l'activité du cadre devra permettre de comprendre les tensions multiples auxquelles il est soumis.

Les cadres ont à traiter des informations descendantes qui viennent des échelons hiérarchiques supérieurs. Ces informations sont relatives aux objectifs définis par la direction de l'entreprise et que les cadres déclinent en aval au niveau des différents services. Une autre partie des informations sont montantes, provenant des groupes de travailleurs qu'ils encadrent. Elles relèvent de difficultés d'application des procédures et peuvent parfois porter sur l'éventuelle discussion des objectifs fixés (Carballeda, 1997). Mais le rôle des cadres n'est pas seulement celui d'un transmetteur d'information. Ils interprètent et traduisent de l'information. L'information est réutilisée dans d'autres contextes pour éventuellement changer les situations suite à la mise en tension de logiques différentes et d'élaboration de compromis. Les cadres sont aussi confrontés à l'écart entre les représentations dominantes sur l'intérêt de l'entreprise et les multiples logiques de l'entreprise qu'ils se doivent d'intégrer simultanément.

Enfin, si le cadre est un décideur dont le processus de prise de décision inclut de nombreuses interactions, il peut être considéré comme un centre de décision (Six, 1999 ; Six et Forrierre, 2011). Ce concept de centre de décision synthétise la complexité de l'activité du cadre. Celui-ci est tenant d'une position dans laquelle des contraintes de centres de décision amont (comme des clients ou une maison-mère) s'exercent sur lui. Ces contraintes sont alors reportées sur des centres de décision aval (comme un chantier dans le cadre du secteur du bâtiment et travaux publics ou un atelier pour une entreprise du secondaire). Cependant, ces contraintes peuvent faire l'objet de négociation pour être modifiées.

L'approche ergonomique du travail des cadres et des dirigeants contribue à comprendre par quels facteurs leur activité est déterminée. Du point de vue de l'intervention et de la recherche, un des enjeux est de savoir comment agir sur les contraintes qui s'exercent sur eux afin qu'elles ne soient pas reportées sur l'activité des opérateurs. C'est sur quoi notre recherche-action a porté.

16. Problématique

3.1. Les limites de l'intervention ergonomique

Des recherches récentes invitent à instruire l'activité de travail des cadres et des dirigeants pour comprendre son impact sur l'activité des opérateurs. Par exemple, Caroly et al. (2008) évoquent parmi les freins à la prévention durable des TMS des facteurs de type managérial tels que la stratégie d'entreprise, les processus de décision qui ne reposent pas sur une connaissance du travail réel ou encore les indicateurs de gestion qui rendent compte davantage des résultats que sur ce qu'il a fallu faire pour les obtenir. Davezies (2010) souligne que souvent les préconisations ergonomiques sont détournées par les directions afin d'accroître la rentabilité des entreprises et non pas pour améliorer les conditions de travail des opérateurs.

En Tunisie, des recherches amènent aux mêmes conclusions. Benchekroun et al. (2009) font état de la responsabilité des multiples décideurs dans l'échec des transferts de technologie. Fournier et al. (2011) interrogent l'effet des nouvelles formes de management sur la santé et la sécurité au travail. Ils relèvent notamment les lacunes des indicateurs de gestion qui conduisent à des décisions peu cohérente par rapport à la politique de prévention dans l'entreprise. Quant à Ghram et al. (2011), ils soulignent l'absence du thème de la prévention au sein des discussions des comités de direction ainsi que le détournement des préconisations ergonomiques afin d'intensifier le travail et accroître la production.

Dès lors, la place que prennent les facteurs managériaux dans la dynamique de prévention de la santé et de la sécurité au travail est essentielle. Plutôt que de continuer à mener des recherches sur les conditions au poste de travail, l'intérêt de comprendre le travail des manager émerge. C'est ce à quoi cette recherche-action s'est intéressée.

3.2. Contexte de la recherche-action et hypothèses

Suite à une intervention dans le secteur de la confection textile d'une entreprise off-shore sur la prévention des TMS des opératrices sur machine, des préconisations ergonomiques ont été formulées pour leur libérer des marges de manœuvre. La mise en place d'une équipe de maintenance préventive pour éviter les pannes des machines et la reconnaissance des compétences des opératrices pour intervenir sur certaines pannes représentaient les principaux éléments. Ceux-ci étaient censés permettre de libérer des temps de pause, les opératrices ne disposant que d'une demi-heure de pause déjeuner. Finalement, ces préconisations ont été instrumentalisées de sorte que le temps dégagé n'était pas utilisé comme un temps de récupération, mais comme un temps pour accroître la production.

Ainsi, il paraissait à la suite de cette intervention de pouvoir comprendre les facteurs à l'origine du détournement des objectifs des préconisations. L'analyse du travail du dirigeant était un axe primordial dans cette démarche compréhensive. C'est grâce à une demande de la part du dirigeant de l'entreprise concernant l'amélioration de l'efficacité de son activité que cette recherche action a été menée.

Nous dégageons trois hypothèses. Elles s'inspirent du modèle des centres de décision et de négociation des contraintes (Six, 1999 ; Six et Forrierre, 2011). Tout d'abord, nous postulons que le dirigeant est un centre de décision soumis à des contraintes issues de centres de décision en amont tels que la maison-mère. Ensuite, le dirigeant reporte ces contraintes sur

l'atelier de production et les personnes qui le composent. Enfin, l'intervention ergonomique, dans un souci d'articuler bien-être des opérateurs et performance globale du système, doit agir sur l'activité du dirigeant de sorte de renforcer sa capacité à négocier et redéfinir les contraintes qui s'exercent sur lui.

Après avoir présenté la méthodologie et le contexte de l'entreprise, nous tâcherons de confronter les principaux résultats à nos hypothèses.

17. Méthodologie

Bien que les recherches portant sur l'analyse du travail des dirigeants soient peu nombreuses, certains axes méthodologiques ont été développés. Mais notre objet de recherche est non pas le travail du dirigeant, mais plus spécifiquement son activité de travail. Or, le concept d'analyse de l'activité implique le déploiement d'une approche clinique. Dans cette perspective, Langa (1997) ne manque pas de rapporter les contraintes méthodologiques telles que l'accès au terrain, le recueil des données verbales ou la temporalité de l'activité.

L'activité des dirigeants diffère de celle des opérateurs dans la mesure où elle est surtout verbale, multi-tâches et à dominance cognitive (Rogard et Béguin, 1997). La dimension géographique de l'activité est aussi particulière puisque des déplacements éloignés de l'entreprise sont observés. Un autre détail important est que les résultats de l'activité peuvent se manifester sur du long terme. Ce dernier point sous-tend la nécessité d'une approche longitudinale. Cette limite temporelle doit donc être considérée dans les perspectives envisagées pour mener une recherche.

La globalité de l'activité nécessite le dépassement d'une unique méthode. La triangulation des méthodes sur laquelle insistent Guilbert et Lancry (2007) doit être envisagée pour accéder à l'organisation de l'activité ainsi qu'à la compréhension et aux causalités de cette organisation. Ainsi, pour cette recherche-action nous avons associé l'observation, les entretiens d'explicitation, l'analyse des traces et l'analyse de réunions.

Les observations des situations de travail du dirigeant conduisent à l'identification des tâches dans la première phase d'observation ouverte. La seconde phase d'observation systématique vient apporter une dimension quantitative aux observations et représente un premier niveau de compréhension. Mais seuls des entretiens d'explicitation avec le dirigeant peuvent donner sens aux données d'observation. Pour éprouver nos hypothèses, il nous fallait aussi avoir accès à des situations d'action caractéristiques telles que des réunions. Ces réunions menées avec le staff ou avec les représentants de la maison-mère sont des situations au cours desquelles les enjeux de l'activité et les négociations des contraintes se dessinent. Enfin, l'analyse des traces est une étape indispensable pour situer l'entreprise, notamment sur le plan de la production.

18. Contexte de la recherche

L'entreprise dans laquelle nous avons réalisé la recherche est une entreprise off-shore tunisienne appartenant à un Groupe étranger dont la maison-mère est située en Europe. La production est celle de pantalons. L'entreprise réceptionne les tissus livrés par une entreprise logistique appartenant à la maison-mère, les coupe, les assemble et les lui réexpédie.

L'entreprise tunisienne produit exclusivement des pantalons. Les articles sont de deux marques différentes. Pour l'une d'elles, la maison-mère est le licencié. Suite à un accord commercial, elle a obtenu le droit de commercialiser dans une zone géographique précise des articles sous la marque dont elle est le licencié. D'autres conditions doivent être respectées telles que l'utilisation de certains accessoires dont les fournisseurs sont définis par le propriétaire de la licence, ou encore le respect de critères de design des articles. La seconde marque a été rachetée récemment par la maison-mère à un propriétaire étranger. Elle dispose d'une autonomie totale quant au choix des fournisseurs ou au design des modèles.

L'effectif est d'environ 500 personnes. Le nombre d'ouvriers dépend des périodes de l'année, l'effectif étant renforcé lorsque des modèles nouveaux ou jugés difficiles sont à produire.

Parmi les décisions stratégiques de la maison-mère, nous pouvons noter le nombre croissant de modèles, de petites commandes ou l'augmentation année par année du rendement et de la production.

19. Résultats : vers la connaissance de l'activité de travail du dirigeant de l'entreprise off-shore

Diverses situations de travail ont pu être analysées dont une synthèse des résultats sera ici présentée. D'une part des journées d'observation ont permis de déterminer ses différentes tâches et les entretiens de confrontations ont amené à une compréhension de son activité de travail. D'autre part, deux entretiens du cadre-dirigeant avec des représentants de la maison-mère ont fourni des éléments de compréhension quant au processus de prise de décision et à l'intégration des conditions de travail dans l'entreprise.

L'activité de travail du directeur général de l'entreprise comporte une variété de tâches. Si nous avons observé des tâches classiques de management telles que la gestion du personnel ou l'organisation du travail, une des particularités du travail du directeur général est qu'il est fortement présent sur le terrain. Deux principaux lieux de réalisation de son activité sont distingués : le bureau et l'atelier. L'activité de travail observée au sein de son bureau comporte des tâches orientées sur la gestion du personnel telles que le recrutement et licenciement ou l'octroi de prêt. Le bureau est également un lieu de supervision à travers la lecture d'indicateurs de rendement ou de qualité de la production par exemple. Enfin, le bureau est un lieu d'échanges, synchrone ou asynchrone, direct ou médiatisé, à la fois avec les cadres et l'encadrement de proximité ainsi que les représentants de la maison-mère et certains fournisseurs.

6.1. Un travail de terrain

Les déplacements au sein de l'atelier représentent une part importante de son temps de travail (jusqu'à 50% d'une journée de travail). Outre les interactions avec divers membres de l'atelier (opératrices, chef d'atelier, chef de chaîne...), le dirigeant effectue un contrôle de la qualité des produits, prescrit le travail de certains cadres de proximité et contrôle le nombre de pièces produites, l'encours, les aléas et difficultés rencontrées en production. Les entretiens ont permis d'éclairer les raisons pour lesquelles le dirigeant quitte son bureau pour l'atelier.

En premier lieu, il s'agit selon ses mots d' « épauler » l'encadrement de proximité, de gérer les aléas au plus tôt et de remplacer d'éventuels

membres de l'encadrement de proximité absents. En second lieu, le dirigeant mesure les limites d'un travail de bureau pour avoir un état des lieux de la production et des éventuelles difficultés rencontrées par le personnel de l'atelier, malgré un compte rendu horaire de la production. En effet, les indicateurs qu'il reçoit sur son poste informatique ne rendent compte que du passé. Compte tenu du nombre de pièces produites par heure, il est nécessaire de traiter les difficultés au plus tôt en prenant des décisions rapidement, ce que permet la présence sur le terrain. En dernier lieu, cette présence permet l'identification et la résolution des problèmes par des observations en situation et des interactions avec le personnel.

Cette présence dans l'atelier est pour lui une occasion importante de prise d'informations afin de définir des actions d'amélioration du processus de production.

6.2. Peu de traces conservées

L'analyse documentaire n'a pu être réalisée que sur des documents relativement récents. Peu de traces des activités antérieures ont été obtenues. Le dirigeant explique à ce propos qu'à son arrivée, l'atelier nécessitait de grandes rénovations organisationnelles et technologiques. Des investissements importants ont été réalisés, notamment l'amélioration de la climatisation dans l'atelier, l'achat d'un matelasseur et la mise en place d'une GPAO (Gestion et Programmation Assistée par Ordinateur). Deux préoccupations ont guidé le dirigeant dans ces investissements : le confort des opérateurs et la performance du système de production. Ces décisions ont été aussi partiellement influencées par son expérience antérieure.

Le manque de traces écrites relatives à ces décisions relève selon le dirigeant de l'inutilité de trop formaliser de tels changements. Par ailleurs, aucun compte-rendu de réunion n'est disponible. Selon lui, jusqu'à une époque récente les réunions n'étaient pas utiles compte tenu de la relative stabilité de la production et des changements « visibles » réalisés. A ce jour encore, les réunions ne sont privilégiées que dans les situations critiques suite par exemple à la non atteinte des objectifs de production. Toutefois, les récentes difficultés liées à l'évolution de la production ont nécessité davantage d'interactions avec l'encadrement de proximité. De fait, le dirigeant leur impose de brèves réunions en fin de journée pour qu'ils discutent ensemble des difficultés rencontrées et anticipent certaines actions sur la journée suivante. Le dirigeant n'assiste pas à ces réunions. Les réunions pendant la journée sont exclues puisqu'elles exigent que les personnes quittent leur poste. De plus des réunions plus importantes après le travail sont peu efficaces parce que les personnes sont fatiguées et dépendantes des cars de transport de l'entreprise. Ainsi, le dirigeant a instauré récemment des réunions de fin d'année pour les cadres et l'encadrement de proximité, visant à l'identification des problèmes et à la construction de solutions par les différents acteurs. Un plan d'actions pour l'année à venir est ainsi élaboré.

Relativement aux données de production, celles-ci témoignent d'une amélioration continue du rendement. En effet, entre 2004 et 2010, le nombre de pièces produites a cru de plus de 50%. Le rendement augmente constamment et les seconds choix diminuent. Le système de production semble être efficace puisque les résultats attendus d'une année à l'autre sont généralement atteints. Par ailleurs, à ce jour la mise en place d'une norme de responsabilité sociale conduit à l'élaboration des procès verbaux de réunions ainsi qu'au suivi des accidents du travail.

6.3. L'organisation de la production comme réponse à la stratégie

La stratégie de la maison-mère se traduit par une multiplication des modèles, qui sont une réponse à la demande des clients. Face aux difficultés à gérer la diversité des modèles produits et des tissus, le dirigeant développe une activité de régulation. Dans un premier temps le problème est identifié à partir des indicateurs de production (rendement et second choix), ce qui amène à une analyse des causes. Celles-ci sont d'abord recherchées au niveau de la production et particulièrement auprès des opératrices. Une partie des problèmes rencontrés est associée aux compétences des opératrices à passer d'une opération à une autre. Cette difficulté serait accentuée selon le dirigeant par un absentéisme prononcé d'environ 15%. L'absence de certaines opératrices à des postes clés dont elles seules détiennent l'expertise aurait des répercussions directes sur les difficultés de la production.

Différentes actions ont été réalisées sous l'impulsion du dirigeant comme la mise en place d'une chaîne supplémentaire spécialement dédiée aux collections avec des opératrices expérimentées ou le recrutement de jeunes stagiaires. Pour le dirigeant, la mise en place d'une chaîne supplémentaire permet de ne pas perturber les autres chaînes par des commandes imprévues ; elles peuvent ainsi produire les modèles courants en continu. Le recrutement de jeunes stagiaires vise à solutionner le problème de l'absentéisme par la formation et une embauche consécutive. La formation s'effectue sur le terrain par une opératrice expérimentée après une période d'initiation. A un certain niveau de la formation, les stagiaires seront en mesure de produire, l'opératrice formatrice quittera son poste pour se former à un autre. Ainsi par exemple, si la stagiaire produit 50% de ce que produit l'opératrice expérimentée, alors celle-ci pourra consacrer 50% de son temps à la production et 50% à sa propre formation sur un autre poste. L'intérêt est alors l'augmentation de la polyvalence et la disponibilité d'opératrices à des postes clés. De plus, le dirigeant fait l'hypothèse que les stagiaires embauchées resteront dans l'entreprise, le travail n'étant alors pas ressenti comme particulièrement pénible puisqu'elles y sont habituées depuis leur formation. Par contre les opératrices recrutées qui ont déjà une expérience auraient tendance à ne pas rester parce qu'elles ont l'expérience d'autres entreprises où la cadence et la diversité des modèles ne sont pas aussi importantes.

6.4. L'instauration d'une dynamique entre des «logiques» différentes

L'analyse en termes de causes ne se réduit pas au processus de production. Les causes sont appréhendées par le dirigeant de façon plus globale. De par sa position il devine des éléments de la stratégie développée par le groupe et les enjeux. Il a pu voir l'évolution de l'organisation de la production au fur et à mesure des décisions stratégiques du groupe, il réalise ainsi un lien de cause à effet entre la demande du marché, la stratégie et les dysfonctionnements à l'échelle de l'atelier. A l'occasion de réunions avec le comité de direction ou d'échanges téléphoniques avec l'un de ses membres, il évoque les difficultés rencontrées et le lien avec la stratégie adoptée. La production de très petites séries ou de modèles complexes sont parmi les causes identifiées par le dirigeant à l'origine des difficultés de la production. Dans ces circonstances, il communique avec le groupe lorsque certaines opérations trop complexes liées au modèle nécessitent plus de temps ou du matériel particulier. Le dirigeant demande alors s'il y a possibilité de modifier le modèle, par exemple une couture. Selon la répercussion esthétique que

cela peut avoir, la réponse est positive ou négative. Face aux difficultés liées aux très petites commandes, une proposition de regroupement est soumise. Elle consiste pour cela à demander au client si la livraison peut être différée en attendant que d'autres lots du même modèle soient commandés par d'autres clients.

6.5. Limites du pouvoir du cadre-dirigeant dans la gestion de l'entreprise off-shore

Les décisions prises par le directeur général de l'entreprise off-shore sont sans doute conditionnées par des facteurs sur lesquels il a plus ou moins d'emprise. Parmi les déterminants de son travail, le poids hiérarchique peut sans doute être considéré. En effet, s'il est aussi cadre-dirigeant et a fonction de gérant, il n'en reste pas moins qu'un salarié de la société étrangère. Les données recueillies de deux réunions avec des représentants de la maison-mère ont été analysées. Nous ne présenterons ici qu'une de ces réunions. Il s'agit d'une réunion de business meeting, réunion annuelle qui vise à présenter le bilan de l'année écoulée et le budget de l'année à venir. Elle s'est déroulée en mars 2010.

Cette réunion était marquée par la présence du directeur général de l'entreprise off-shore et son directeur financier, le PDG de la maison-mère accompagné de son directeur financier et de son directeur technique, ainsi qu'un expert comptable indépendant sollicité par la maison-mère pour contrôler le bilan financier. Cette réunion s'est déroulée au sein de l'entreprise off-shore.

Au cours de cette réunion différents thèmes ont été abordés. Nous pouvons retenir notamment : le bilan financier de l'année écoulée, les charges de personnel, la mise en place d'une norme de responsabilité sociale.

En dépit d'un rendement toujours croissant et de l'augmentation de la production de plus de 50%, le directeur financier de la maison-mère souligne un résultat insuffisant : « *Tout est fantastique (rires), sauf la caisse* ». Ce résultat se justifie, selon le directeur financier de l'entreprise off-shore, par la réduction de la marge et la diminution des prix en 2007 : « *En 2007 on a enlevé 15% du prix [...] c'est-à-dire on les a pompé où ces 15% ? On les a pompé sur la marge [...] 456 000 euros qui ont été enlevés par une décision administrative* ». Cette décision administrative prise par la maison-mère en 2007 consiste en la réduction de 15% du prix de vente unitaire des produits de l'entreprise off-shore. Cela aurait permis de diminuer les bénéfices et de justifier quelques années après un changement de raison sociale afin de bénéficier des privilèges fiscaux que bénéficient les entreprises exportatrice qui ici venaient à échéance. Pourtant, en dépit de la prorogation de ces privilèges, la restitution de ces 15% par la maison-mère n'a pas été réalisée. Lors des entretiens, le directeur général souligne qu'il ne sait pas pourquoi ces 15% sont toujours retirés. Il use cependant de cet argument pour justifier d'un résultat qui pourrait par ailleurs être négatif.

Les charges du personnel sont également considérées comme étant trop élevées par le directeur financier de la maison-mère, notamment au niveau de l'augmentation légale des salaires : « *Et alors ces salaires, on va voir quelque chose, parce que ces 6% ce serait 6% de gagné* ». Le directeur technique invite aussi à la réduction du personnel : « *Si on reste au point où on en est avec le personnel que nous avons, voire un peu moins parce que vous êtes en train d'en enlever quelques uns, on tient.* ». Cependant, l'augmentation des charges du personnel au niveau des salaires relève du

cadre législatif national. On peut remarquer l'embarras du directeur financier de la maison-mère face à ces augmentations légales au sens où à cinq reprises il pose la question de savoir si ces augmentations sont obligatoires, bien qu'à chaque fois un interlocuteur lui réponde positivement. Quant à la réduction du personnel, le directeur général de l'entreprise off-shore souligne lors de l'entretien que s'il avait envisagé la réduction du personnel, cela ne pouvait se faire de façon régulière. En effet, la baisse du rendement liée à la production de modèles nouveaux ne peut être rattrapée que par le renforcement de l'effectif. Il rapporte alors que lorsqu'il réduit le personnel il surligne les chiffres sur le rapport qu'il envoie au directeur technique. Par contre, il n'informe pas sa hiérarchie lorsqu'il estime devoir faire appel à du personnel contractuel.

Quant à la norme de responsabilité sociale, nous devons préciser que sa mise en place est une décision du propriétaire de la marque. Elle ne porte que sur des aspects purement techniques, vise le respect de l'application du droit national et international du travail mais n'interroge pas le travail en lui-même et l'organisation.

Enfin, une partie de cette réunion a concerné l'impact de certains facteurs sur le rendement. Le directeur financier de la maison-mère, le directeur technique et l'expert comptable interrogent le directeur général et le directeur financier de l'entreprise off-shore à ce sujet. Ils les questionnent sur la partie de l'augmentation du rendement qui est dû à l'apprentissage et la formation des opératrices et apprenties ou encore sur l'amélioration de l'organisation des chaînes avec par exemple le renforcement de l'encadrement de proximité. Le directeur général répond que si l'on peut déterminer l'impact du personnel direct par le rendement de celui-ci : « *on sait combien elles produisent par minute, on peut mesurer* », il est plus compliqué de quantifier de la même façon pour le personnel indirect : « *Mais les indirectes, en plus il y en a sept et elles ne sont pas toujours présentes* ».

Cette réunion a su témoigner du pouvoir d'agir relatif qu'a le directeur général de l'entreprise off-shore. Les représentants de la maison-mère sont dans une logique presque purement financière et sont à la recherche d'indicateurs montrant l'impact d'un facteur ou d'un autre sur le rendement global et le résultat. Quant aux questions de santé au travail, elles ne sont évoquées qu'à travers la norme de responsabilité sociale dont la mise en place est par ailleurs une obligation vis-à-vis du propriétaire de la marque.

20. Discussion

7.1. Rigidité de la logique financière

Le champ d'action du dirigeant de l'entreprise off-shore est large et son activité est préoccupée par la production. En effet, il dispose d'une relative autonomie quant à l'organisation du processus de production, du recrutement et des investissements moyennement coûteux. Il déploie son activité sur différents terrains afin d'améliorer le processus de production. Il peut alors se trouver dans l'atelier à contrôler la production, identifier les aléas et prendre des décisions pour améliorer *in fine* le rendement. Mais il peut également endosser le rôle d'un négociateur en tentant de faire évoluer les modèles en vue de faciliter leur assemblage sur la chaîne de production.

Toutefois, les moyens mis en œuvre afin d'atteindre les objectifs assignés par la maison-mère sont contestés par les représentants de celle-ci. Il apparaît alors paradoxal de constater que la formation des apprenties

contribue à l'amélioration du rendement, mais que le coût supporté est considéré comme étant trop élevé. Pourtant, le résultat est positif en dépit d'une marge de 15% amputée par la maison-mère. L'obligation de vendre à cette dernière à des prix imposés qui ne sont pas ceux du marché contraint le dirigeant de l'entreprise off-shore à fixer tous ses efforts sur le rendement.

Ce constat nous permet alors de comprendre en quoi certaines préconisations de l'intervenant ergonomiste sont adoptées et d'autres pas. Dans cet exemple, les préconisations permettant l'augmentation de la rentabilité avaient été adoptées. Quant aux propositions en terme d'organisation sociale telle que le temps de pause intermédiaire, elles n'avaient pas eu écho. Force est de constater que la direction doit sans cesse répondre à une demande de rentabilité accrue par la maison-mère à laquelle elle est rattachée. Dès lors, attribuer un temps de récupération aux opératrices est interprété comme l'amputation d'un temps de production et donc d'une baisse des quantités produites. Or, les quantités demandées augmentent tandis que la volonté de la maison-mère de diminuer l'effectif se fait ressentir. Le dirigeant reporte bien sur l'atelier les contraintes de la maison-mère (centre de décision amont) tout en essayant de les négocier.

7.2. Relations de pouvoir et santé au travail

Face à une logique financière figée, la possibilité d'améliorer les conditions de travail et notamment de réduire le risque d'émergence des TMS se trouve fortement réduite. En effet, dans ce secteur d'activité, les contraintes sont relativement identiques quelles que soient les machines, ce qui exclue l'intérêt de rotation sur des postes de travail. Ainsi, le risque de TMS persiste, ce qui engendre un risque organisationnel de réduction du rendement des personnes atteintes de ce type de pathologie. La déconsidération du travail implique alors un risque non négligeable pour l'entreprise et sa maison-mère, les enfermant dans une logique d'efficacité dans laquelle les résultats seuls sont perçus directement, mais où les conséquences sur les moyens déployés -la dégradation de la santé des opératrices- sont occultées. A terme, l'entreprise se condamne elle-même à fonctionner en mode dégradé.

Ainsi, l'analyse de l'activité de travail de ce dirigeant a pu révéler à la fois la faible importance des questions de santé au travail et un pouvoir d'agir relativement limité. A travers l'analyse des traces nous avons constaté l'absence d'indicateurs sur les accidents du travail ou les pathologies d'origine professionnelles. L'activité du cadre dirigeant est centrée essentiellement sur l'objectif de rendement, en réponse aux directives de la maison-mère. L'exigence par le propriétaire de la marque d'être certifié à une norme de responsabilité sociale constitue le seul axe politique orienté vers les conditions de travail. La tension exercée par la possibilité de perdre les droits de production de la marque en cas de non certification relance pour un temps une dynamique en faveur de la santé du personnel sans pour autant instruire le fond de la problématique des TMS.

21. Conclusion : vers de nouvelles pistes d'intervention

Notre réflexion finale porte sur l'intérêt de transformer les représentations des dirigeants afin de transformer les situations de travail de manière durable. Nous remarquons dans cette recherche que le dirigeant de l'entreprise off-shore est conscient des difficultés que rencontrent les opératrices et reconnaît les effets de leur travail sur leur santé. Sa présence dans l'atelier facilite certainement la construction de connaissances en phase

avec le réel de l'atelier. Il est néanmoins contraint à répondre aux injonctions de la maison-mère et se retrouve face à un compromis qu'il ne peut résoudre. Notre action devrait davantage se tourner sur les porteurs de la stratégie qui se situent au plus haut de la gouvernance de l'entreprise. Car ici, le dirigeant de l'entreprise off-shore a finalement peu de pouvoir. L'enjeu est alors de faire comprendre aux dirigeants de la maison-mère qu'il importe plus de relier des dimensions différentes telles que le social et le financier (Charles Martinet et Reynaud, 2007) plutôt que de les opposées.

La question du positionnement stratégique de l'ergonomie, tel que le présentent Dul et Neuman (2009), émerge alors. En vue de concilier les finalités de nos interventions, au sens où l'ergonomie joue un rôle social pour le bien-être des opérateurs et un rôle économique pour la performance totale du système, positionner l'ergonomie au niveau stratégique des organisations permettrait d'intégrer l'activité de travail des opérateurs aux processus de prise de décision. La transformation des représentations des décideurs constituerait une autre manière d'intervenir. En leur faisant intégrer un point de vue global et systémique sur l'interrelation entre santé et production, nous pourrions espérer en un développement durable des systèmes de production, la santé des opérateurs contribuant à la performance économique de l'entreprise.

Néanmoins, au cours de la recherche-action nous avons conduit une approche développementale de l'activité du dirigeant en vue d'accroître son pouvoir d'agir. Cela consistait à identifier ou construire des ressources nécessaires à la négociation des contraintes avec la maison-mère. Ainsi, l'instrumentalisation de la norme de responsabilité sociale a permis d'obtenir du matériel et notamment des cars de transport pour le personnel. Par ailleurs, la construction de certains indicateurs ont permis d'agir sur la maison-mère en infléchissant ses décisions concernant les fournisseurs. Enfin, une renégociation des commandes avec les clients a été engagée afin de regrouper les petites commandes et faciliter ainsi le travail des opératrices. Cette démarche permet alors de conclure que l'ergonome peut contribuer au développement du pouvoir d'agir du dirigeant pour lui permettre de négocier les contraintes de centres de décision amont. Ainsi, agir sur l'activité du dirigeant est une voie de réconciliation entre efficacité et efficacité, menant ainsi à la réalisation des objectifs de bien-être des opérateurs et de performance globale du système.

22. Références bibliographiques

1. Abdallah, B., Khalfallah, T., Akrouf, M. et Malchaire, J. (2005). Prévalence et facteurs de risque des troubles musculosquelettiques en industrie de confection. *Médecine du travail et ergonomie*, 42(3), 91-97.
2. Bencheqroun, T.-H., Ghram, R., Fournier, C., Six, F. et Akrouf, M. (2009). Condiciones para un desarrollo sustentable de sistemas de trabajo en los países emergentes: El caso de tres empresas en Túnez. *Laboreal*, 5(1), 70-83.
3. Bennis, W. et Schein, E. (1966). *Leadership and motivation*. Essays of Douglas Mc Gregor. Massachusetts Institute of Technology.
4. Boltanski, L. (1982). *Les cadres, formation d'un groupe social*. Paris : Editions de Minuit.
5. Carballeda, G. (1997). *Les cadres : des travailleurs en difficulté*. Performances Humaines et Techniques, 91, 11-15.
6. Caroly, S., Coutarel, F., Escriive, E., Roquelaure, Y., Schweitzer, J.-M. et Daniellou, F. (coord.) (2008). *La prévention durable des TMS : Quels freins ? Quels leviers d'action ? Rapport d'étude pour la Direction Générale du Travail*.
7. Charles Martinet, A. et Reynaud, E. (2007). *Entreprise durable, finance et stratégie*. *Revue française de gestion*, 5(152), 121-136.

8. Davezies, Ph. (2010). Sur le rapport à l'autorité en clinique du travail. In Pouvoir d'agir et autorité dans le travail (sous la coordination de F. Hubault), 31-40, OCTARES.
9. Dul, J. et Neumann, W.P. (2009). Ergonomics Contributions to Company Strategies. *Applied Ergonomics*, 40(4), 745-752.
10. Fiol, M. (1998). Le défi des cadres : diriger et déléguer à la fois. *Performances Humaines et Techniques*, hors série : Ergonomie de l'encadrement, pouvoir et responsabilité des cadres, 21-27.
11. Fournier, C., Ghram, R., Benchekroun, T-H. et Six, F. (2011). Tension entre indicateurs de production et indicateurs de sécurité : le cas de la certification d'une entreprise tunisienne. *@ctivités*, 8(1), 44-61.
12. Ghram, R., Fournier, C., Benchekroun, T-H., Akrouf, M. et Six, F. (2009). Emergent country industrialization: elements for a lasting development of work systems. *Proceedings of the 17th World Congress on Ergonomics*.
13. Ghram, R., Fournier, C., Benchekroun, T-H. & Six, F. (2011). L'analyse du travail du cadre dirigeant : de la compréhension du processus de prise de décision vers un développement durable des systèmes de travail. In *Qualité de vie, risques et santé au travail* (sous la direction de P. Desrumaux, S. Pohl et A-M. Vonthron), 276-288, L'Harmattan.
14. Guilbert, L. et Lancry, A. (2007). L'analyse des activités de vie des cadres : l'intérêt de la triangulation des méthodes. *Le Travail Humain*, 70(4), 313-342.
15. Kent, T.W., Crofts, J.C. et Azziz, A. (2001). Four factors of transformational leadership behaviour. *Leadership and Business Development Journal*, 22(5), 221-229.
16. Langa, P. (1997). L'activité des cadres : un objet d'étude. *Performances Humaines et Techniques*, 91, 25-30.
17. Laville, A. (1968). Cadence de travail et posture. *Le travail humain*, 31, 73-94.
18. Mispelblom Beyer, F. (2004). Encadrer, est-ce travailler ? *Cahiers du GDR cadres*, 7-20.
19. Nienaber, H. et Roodt, G. (2008). Management and leadership: buccaneering or science ? *European Business Review*, 20, 36-50.
20. Rogard, V. et Béguin, P. (1997). L'ergonomie au risque du travail des cadres. *Performances Humaines et Techniques*, 91, 8-10.
21. Simon, H.A. (1947). *Administrative Behaviour*. New-York: Macmillan.
22. Six, F. (1999). De la prescription à la préparation du travail. Apports de l'ergonomie à la prévention et à l'organisation du travail sur les chantiers du BTP (Document pour l'Habilitation à Diriger des Recherches, Université Charles de Gaulle - Lille 3).
23. Six, F. et Forrierre, J. (2011). Quelle méthode et quelle modélisation d'analyse de l'activité de travail de l'encadrement ? L'exemple de l'encadrement des chantiers de la construction. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 17(1), 57-72.
24. Six, F. et Tracz, C. (1997). L'encadrement de chantier : des évolutions sous le regard de l'ergonomie. *Performances Humaines et Techniques*, 91, 31-35.
25. Teiger, C. (1978). Regulation of activity: an analytical tool for studying work - load in perceptual motor tasks. *Ergonomics*, 21(3), 203-253.
26. Terssac, G. (de) et Cambon L. (1998). Le travail d'encadrement : relation entre cadre et action. *Performances Humaines et Techniques*, numéro hors série séminaire DESUP / DESS de Paris 1, 49-53.
27. Wren, D.A. (2005). *The history of management thought* (5ème ed.). Wiley.