



## Une méthode d'analyse des régulations des situations critiques des encadrants de proximité : perspectives pour la prévention des TMS

Aude CUNY-GUERRIER<sup>1</sup>, Sandrine CAROLY<sup>2</sup>, Fabien COUTAREL<sup>3</sup>, Agnès AUBLET-CUVELIER<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Département Homme au Travail, INRS, 1, rue du Morvan CS60027, 54519 Vandœuvre

[aude.cuny@inrs.fr](mailto:aude.cuny@inrs.fr)

<sup>2</sup> PACTE, Université de Grenoble, 46 avenue Félix Viallet, 38031 Grenoble Cedex

<sup>3</sup> ACTé, EA 4281, Clermont Université, Université Blaise Pascal, BP 10448, F-63000 Clermont-Ferrand

Pour progresser dans la prévention des TMS, il est utile d'améliorer la compréhension des relations entre l'activité d'organisation du travail par l'encadrant de proximité et ses effets sur les situations de travail des opérateurs encadrés. Pour cela, une méthodologie centrée sur l'identification et l'analyse des régulations des situations critiques rencontrées par deux encadrants de proximité a été mise en œuvre pour rendre compte de leurs marges de manœuvre situationnelles. Cet article discutera ainsi le choix de l'analyse portant sur des situations dites critiques et les précautions nécessaires à l'interprétation du lien entre activité d'encadrants et santé des opérateurs encadrés.

Mots-clés : Conception du travail et organisation pour la santé et la sécurité, management

## An analysis method on the regulations of supervisors' critical situations: prospects for MSD prevention

Abstract. There is a need for a better understanding of organizational supervisors' activity and its effects for the conception of operators' work situations. A method based on the regulations of critical situations by two supervisors and their effects on operators' work environment was implemented. The objective of this article is to describe this method, its results and to identify the advantages and limits. The choice of a method based on critical situation is discussed. Moreover, useful conditions for a better interpretation of the qualitative relation between supervisors' activity and health of their operators are proposed.

Keywords: Work design and organization, management

\*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Toulouse du 20 au 22 septembre 2017. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante : Cuny-Guerrier, A., Caroly, S., Coutarel, F & Aublet-Cuvelier, A. (2017). Une méthode d'analyse des situations critiques des encadrants de proximité : perspectives de la prévention des TMS. 52<sup>ème</sup> Congrès de la SELF - Présent et Futur de l'Ergonomie (Toulouse, 20-22 septembre).

## La compréhension de l'activité des encadrants de proximité : quels enjeux ? Quelles méthodes ?

Un des apports de l'ergonomie est de considérer les encadrants comme « des acteurs tout à fait cruciaux de la création des environnements et des conditions réelles de travail des collaborateurs » (Ughetto, 2015, p. 1).

Le travail d'organisation qui relève de l'activité de l'encadrement de proximité participe ainsi à l'élaboration du travail prescrit du niveau « inférieur » sur le plan de l'organigramme (Dujarier, 2006, p. 107), et notamment définit les caractéristiques du milieu de travail pour les opérateurs. Les régulations des situations dites « critiques », définies ici comme la survenue d'aléas, de difficultés, de contradictions entre les exigences et les moyens dans l'activité d'organisation du travail d'autrui de l'encadrant, semblent constituer, d'un point de vue méthodologique, des activités privilégiées pour analyser les effets de ce travail d'organisation sur les conditions de travail des opérateurs.

L'objectif est ici de décrire la méthode déployée et d'en analyser les apports et les limites. Cette communication s'appuie sur une recherche sur les marges de manœuvre situationnelles des encadrants de proximité dans la sous-traitance de la découpe de la viande (Cuny-Guerrier, 2016).

### Une méthode d'analyse des régulations des encadrants et de leur effets sur le milieu des opérateurs encadrés

#### Deux études de cas dans le secteur de la découpe de viande

La méthodologie s'est appuyée sur l'analyse de l'activité de deux encadrants de proximité réalisant leur travail en situation de sous-traitance, l'un dans la découpe de porcs, l'autre dans celle de bovins. Les activités encadrées étaient celles de découpe secondaire regroupant le parage, le désossage et le conditionnement de viandes.

#### Observations

Les observations de l'activité ont ainsi fait l'objet d'un enregistrement audio, à partir d'un micro-cravate positionné sur l'encadrant, et vidéographique avec une petite caméra portable placée sur le chercheur<sup>1</sup>.

La durée d'observation variait de deux heures à six heures sur quatre dates différentes pour chaque cas [jours et périodes de l'année différents de façon à obtenir le plus de variabilités possibles].

Les données d'activité enregistrées avec la caméra principale ont fait l'objet d'une retranscription intégrale et d'une première mise en forme (post-codage manuel) *a posteriori* qui devait conduire à identifier et établir une typologie des situations d'action caractéristiques de l'encadrant. Ces situations ont été choisies par le

chercheur comme relevant de situations critiques dans l'activité d'organisation du travail d'autrui de l'encadrant de proximité. Les critères conduisant à classer des éléments d'observation en situation critique étaient ainsi les suivants :

- survenue d'aléas, de difficultés, de contradictions entre les exigences et les moyens dans l'activité d'organisation du travail d'autrui de l'encadrant ;
- divergences entre des faits mentionnés en entretien semi-dirigé et l'activité observée.

Un montage vidéo de ces situations critiques a ensuite été réalisé de façon à servir de supports à la réalisation d'autoconfrontations (1h30).

Les « situations critiques », sur lesquelles nous fondons notre analyse, ont ainsi été présélectionnées par le chercheur sur la base des observations réalisées et en cohérence avec les difficultés évoquées par l'encadrant en entretien semi-dirigé. Nous avons ainsi considéré que l'analyse des régulations des situations critiques, des buts sous-jacents et des marges de manœuvre situationnelles associées constitue une manière d'identifier les contraintes, les ressources des encadrants, mais aussi l'effet sur les caractéristiques de leur milieu de travail favorables ou non à la prévention des TMS. En conséquence, nous avons choisi de centrer nos observations sur les situations critiques de l'encadrement de proximité. Ce choix a également répondu à la nécessité de définir le périmètre « situationnel » de la marge de manœuvre des encadrants de proximité, que nous avons donc restreint ici à la situation critique.

#### Autoconfrontations simples

Des confrontations des encadrants aux « traces » de leur activité ont été réalisées à partir du montage vidéo des situations critiques pré-sélectionnées (Pinsky & Theureau, 1987 ; Theureau, 2010). Lors de ces autoconfrontations, le chercheur confronte l'encadrant à des situations d'action (de l'encadrant) pré-sélectionnées car susceptibles d'avoir un effet sur la marge de manœuvre situationnelle des opérateurs encadrés.

L'objectif était de valider le caractère « critique » de la situation pour l'encadrant et les motifs de cette criticité, d'identifier la manière dont l'encadrant régule ou non cette situation, d'accéder aux buts poursuivis par l'encadrant lors de la mise en œuvre de la régulation en matière de performance, de santé pour lui-même ou de santé des opérateurs et enfin d'identifier les composantes de la marge de manœuvre mobilisée ou créée par l'encadrant. Ces autoconfrontations ont fait l'objet d'un enregistrement audio-vidéographique. Les échanges verbaux ont ainsi été retranscrits *a posteriori* selon les mêmes règles que pour les entretiens semi-dirigés.

#### Articulation de la production de récit et d'une catégorisation des dimensions observées

L'analyse des données qualitatives recueillies lors des observations et des autoconfrontations a donné lieu à la production de chroniques d'activités. Ces dernières devaient permettre pour le chercheur une vision d'ensemble de la gestion de chaque situation critique en combinant les données d'observation, les verbalisations enregistrées au cours de l'activité entre l'encadrant et ses interlocuteurs et les verbatims de l'autoconfrontation

<sup>1</sup> L'emploi d'un micro-cravate se justifie par le niveau sonore des ateliers de production qui ne rend pas audible la bande sonore de la caméra. Le caractère portable de la caméra se justifie par la nécessité de filmer l'encadrant dans tous ses déplacements sans multiplier les angles de vue.

réalisée sur la situation concernée. Elles devaient aussi permettre de visualiser le contenu des données sur lesquelles s'appuyer pour déterminer de façon inductive les « sous-catégories » précisant les catégories pré-établies sur la base du cadre théorique: situation critique, régulation et buts, composantes de la marge de manœuvre situationnelle, effets.

## Intérêts et limites du focus sur les situations critiques des encadrants

L'intérêt du choix de la situation critique est de pouvoir proposer une mise en parallèle des modalités de régulation des situations critiques identifiées par les deux encadrants pour rendre compte des déterminants de leur contexte de travail pouvant influencer leurs marges de manœuvre situationnelles. Les situations critiques analysées ne peuvent bien entendu pas prétendre à l'exhaustivité et ne sont donc pas nécessairement les plus à risque de TMS pour les opérateurs encadrés.

Une difficulté concerne cependant le développement d'un processus d'identification et d'observation de situations critiques dont la survenue est par définition opportune. Cette caractéristique a ainsi complexifiée la possibilité d'inscrire ces situations dans « un dispositif capable de fournir des éléments systématiques d'observation des acteurs et de leur contexte d'action et d'interprétation » (Journé, 2005, p. 70). Nous avons ainsi cherché à inscrire puis à interpréter notre processus d'identification et d'analyse des situations critiques au sein de leur contexte de survenue, en multipliant les données contextuelles utiles à leur interprétation. De telles observations gagneraient aujourd'hui à être multipliées dans le même secteur d'activité, avec une méthodologie d'observation plus systématique à partir de la typologie des situations critiques identifiées dans ce travail.

Pour aller plus loin, le focus sur le périmètre de la situation critique gagnera à être élargi car il « met a priori de côté » la gestion quotidienne des encadrants de proximité au cours de laquelle certaines difficultés sont anticipées, et qui constitue également une activité de régulation utile à la compréhension du risque de survenue de TMS. Il met également de côté des situations que l'encadrant de proximité aurait pu détecter mais qu'il n'a pas régulées, et se fonde ainsi davantage sur le réalisé de l'activité, plus que sur le réel (Clot, Faïta, Fernandez & Scheller, 2000).

## La délicate interprétation des effets pour la prévention des TMS

La méthodologie retenue permet d'éclairer l'effet des régulations de l'encadrement de proximité sur les caractéristiques du milieu des opérateurs.

L'effet « final » sur la survenue des TMS reste, cependant, influencé par de nombreuses variables qui interagissent entre elles. La marge de manœuvre situationnelle des opérateurs se construit ainsi à l'articulation entre des composantes du milieu et des composantes individuelles. La mise à disposition de moyens par l'encadrant dans la conception et la gestion de l'organisation n'est, en conséquence, pas synonyme du développement de marge de manœuvre situationnelle dans l'activité des opérateurs encadrés. Le soutien de l'encadrant à une répartition

équilibrée des tâches et donc de la production n'empêche pas un opérateur de découpe qui le souhaiterait d'augmenter la cadence pour produire davantage et, ce faisant, à s'exposer physiquement. Pour aller plus loin sur les effets des régulations mises en œuvre par l'encadrant de proximité sur la prévention des TMS des opérateurs, la méthodologie gagnerait ainsi à être approfondie par des observations de l'activité des opérateurs encadrés permettant d'étudier plus précisément la relation entre les régulations de l'encadrant, celles des opérateurs et leurs effets sur la santé et la production. Il aurait également été intéressant, pour approfondir la compréhension des effets des régulations des encadrants, de pouvoir conduire des auto-confrontations avec les opérateurs sur ces situations

De plus, lorsque l'on a pu observer de tels effets, par exemple une modification d'une stratégie gestuelle d'un opérateur encadré suite à la régulation de l'encadrant de proximité, cela ne garantit pas que l'action mise en œuvre sera effectivement en faveur de la prévention des TMS. Le caractère multifactoriel de survenue des TMS et la temporalité complexe des effets à court et à long terme au plan individuel versus collectif rend complexe la démonstration de l'existence d'un lien formel entre les actions de l'encadrant, celles des opérateurs et la survenue des TMS. L'absence de relation dose-effet et de connaissance du « poids » de chaque facteur limite aussi la possibilité de conclure quant à l'effet réel d'une action organisationnelle sur la survenue des TMS. L'effet d'une action de l'encadrant peut paraître comme positif sur le plan biomécanique à l'échelle de la situation, mais il est difficile d'évaluer son effet sur des composantes psychosociales à l'échelle d'une seule situation.

Enfin, l'interprétation de l'effet d'une régulation de l'encadrant peut se révéler multiple en fonction du lien entre l'activité et la santé sous-jacent. Deux postures sont possibles. La première est de considérer l'activité des encadrants comme le dernier échelon où peuvent se régler les contradictions avant celui des opérateurs (Dujarier, 2006). Les effets produits par les régulations de l'encadrement sur le milieu de travail peuvent alors être limités à l'échelle de la situation de travail, ce qui pose la question de leur pérennité et de l'effet à plus long terme. Par exemple, quand l'encadrant B ferme les yeux sur une régulation d'un opérateur, on peut interpréter cette régulation comme étant en faveur de la prévention des TMS à l'échelle de la situation. Il est cependant nécessaire de s'intéresser aux effets en dehors de cette situation de travail. Cette régulation ne fonctionne qu'avec cet encadrant et à ce moment-là. L'interprétation des effets diffère ainsi à l'échelle de la situation de travail et à plus long terme. Elle nous interroge sur les conditions d'une durabilité des actions et de la prévention des TMS. Trouver une réponse locale et située au problème des opérateurs est insuffisant pour une vision durable de la prévention. Une autre perspective, développementale cette fois-ci est de considérer les régulations des encadrants comme vecteur du développement d'un environnement favorable à la santé et à la performance par le biais de la possibilité pour les opérateurs d'y développer à leur tour des régulations.

Ces éléments invitent ainsi à la prudence sur les interprétations pouvant être faites à partir des données recueillies entre activité de l'encadrant et survenue des troubles de types TMS.

## Conclusion

Ces réflexions devraient alimenter les réflexions sur les « démarches de prévention des TMS », sur le « niveau » d'analyse nécessaire de l'activité des encadrants de proximité, ainsi que sur les méthodes à mobiliser en faveur d'une meilleure compréhension des difficultés rencontrées à tous les niveaux des organisations.

## Bibliographie

Clot, Y., Faiña, D., Fernandez, G., & Scheller, L. (2000). Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé [En ligne]*, 2(1), mis en ligne le 01 mai 2000, consulté le 2010 septembre 2016.

Cuny-Guerrier, A. (2016). *Régulations et marges de manœuvre situationnelles des encadrants de proximité en sous-traitance : un enjeu de prévention des TMS*. Thèse de doctorat en Ergonomie, Université Grenoble Alpes.

Dujarier, A. M. (2006). *L'idéal au travail*. Paris : Presses Universitaires de France.

Journé, B. (2005). Etudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(4), 63-91.

Pinsky, L., & Theureau, J. (1987). L'étude du Cours d'Action. Analyse du travail et conception ergonomique *Collection d'Ergonomie et de Neurophysiologie du Travail, rapport n° 88* (pp. 29-82). Paris : CNAM.

Theureau, J. (2010). Les entretiens d'autoconfrontation et de remise en situation par les traces matérielles et le programme de recherche « cours d'action ». *Revue d'anthropologie des connaissances*, 4(2), 287-322.

Ughetto, P. (2015). L'espace d'intervention des cadres sur l'organisation : quel pouvoir des cadres de terrain pour quelle gestion de la santé au travail ? *Congrès de la SELF, septembre 2015, Paris, France*.