

# LE CHAMP DE LA GESTION DES SITUATIONS DE TRAVAIL

Rémy Jean

Sociologue, Professeur associé au Département d'Ergologie de l'Université de Provence  
Aix-en-Provence – France

Quels que soient les secteurs ou les fonctions, le personnel d'encadrement des entités productives modernes doit mettre en oeuvre **trois registres de compétences transversales et pluridisciplinaires** : compétences technologiques, compétences en économie et enfin ce que nous appelons **compétences de gestionnaires des situations de travail**.

L'importance croissante de ce troisième registre de compétences dans la professionnalité des cadres trouve sa source dans les changements qui se produisent dans la sphère du travail : déclin du travail immédiat, élargissement et intellectualisation du geste productif, exigence croissante d'autonomie et de réactivité, développement de la dimension collective du travail, décloisonnement des activités et des fonctions, tassement des hiérarchies... Avec ces changements, la formation, la communication, la coopération, l'implication des salariés deviennent des conditions essentielles de la production et la gestion de ces conditions devient une composante majeure de l'activité du personnel d'encadrement.

**Ce registre de la gestion des situations de travail** concerne précisément toutes ces conditions, il englobe à la fois **gestion des connaissances, gestion de la coopération, gestion des qualifications et des carrières, gestion des conditions de travail ou encore gestion des conflits**.

Gérer une situation de travail, c'est donc tout d'abord **gérer des connaissances et des savoirs**. A l'heure où le renouvellement de plus en plus rapide des outils et des techniques fait de la formation des salariés une exigence permanente, il s'agit tout à la fois pour les cadres d'évaluer les connaissances et les savoirs existants, de détecter et d'identifier les besoins en formation, de contribuer directement à cette formation par la diffusion et la mise à jour continue des connaissances techniques auprès de ses collaborateurs, c'est à dire d'être aussi dans l'entreprise l'homme du « faire savoir ». Mais gérer des connaissances dans un contexte productif, c'est aussi savoir organiser la transmission réciproque et l'articulation des différents types de connaissances nécessaires à la production : connaissances théoriques, concepts scientifiques et modèles relevant de ce qu'on appelle aujourd'hui les *sciences de l'ingénieur* d'une part ; connaissances opérationnelles, concrètes, contextualisées, accumulées dans l'entreprise d'autre part. Deux grands registres de connaissances indispensables au fonctionnement de toute entreprise, tendanciellement détenues et utilisées par des catégories différentes, ingénieurs et ouvriers pour simplifier, mais qui sont toujours mis en oeuvre de manière combinée dans l'activité de l'entreprise. Cette mise en oeuvre combinée implique l'existence d'une **zone de connaissances communes**, partagées, situées à l'interface de ces deux registres, elle suppose par conséquent que chacun dans l'entreprise s'approprie une partie du registre de connaissances dont la division du travail tend jusqu'ici à l'écarter : les ouvriers/opérateurs ont besoin de plus en plus de connaissances théoriques tandis que les ingénieurs peuvent de moins en moins ignorer les savoirs issus de l'expérience, tant pour la conception que pour la mise en oeuvre des systèmes productifs. La **mise en dialectique** de ces deux registres constitue ainsi, selon nous, un des objectifs majeurs d'une politique de gestion des connaissances par l'encadrement, aussi bien dans la conception de dispositifs de

formation que dans la mise en place de groupes de travail ou de réunions de services, dans l'élaboration de documents procéduraux ou encore dans les analyses d'incidents, etc...

C'est aussi **gérer un espace de coopération**. Un nombre de plus en plus réduit d'hommes travaille sur un nombre de plus en plus grand de machines produisant des quantités de plus en plus élevées dans des systèmes de plus en plus complexes. Le fonctionnement des systèmes de production modernes exige des compétences individuelles, mais aussi et surtout une cohésion d'ensemble. Assurer la meilleure cohésion possible du collectif de travail fait ainsi partie intégrante de la responsabilité du cadre. Il s'agit de créer les conditions les plus favorables à la coopération au sein de ce collectif : c'est bien sûr mettre en place une organisation du travail (définition des postes, tâches ou missions) appropriée à la réalité du travail et l'on sait, par exemple, qu'aujourd'hui on tend de plus en plus à concevoir simultanément moyens physiques de production et organisation du travail ; c'est la circulation et le traitement de l'information, sa diffusion pertinente aux différents acteurs du travail ; c'est aussi la sollicitation de leurs capacités personnelles (par exemple, missions d'amélioration technique), leur consultation, l'animation de groupes de travail, la confrontation des idées pour la résolution des problèmes techniques, l'organisation des délibérations collectives possibles dans certains domaines, l'aide à la résolution des conflits entre fonctions et services, la constitution optimale des équipes de travail, etc... Autant de lignes d'actions à conduire pour lesquelles le responsable de l'atelier ou du service doit lui-même trouver des modalités pertinentes de coopération et de dialogue avec l'ensemble des hommes placés sous son autorité.

C'est également **gérer les conditions matérielles du travail**. C'est gérer le vaste champ de l'ergonomie des équipements et des postes de travail, des ambiances physiques de travail, sonores, visuelles, olfactives, le champ de l'hygiène et de la sécurité du travail, la sûreté des installations et des outils, les moyens de prévention contre les nuisances et les risques, les dispositifs techniques de sécurité et d'alarme, ou encore les protections individuelles. Tant au niveau de la conception qu'au niveau de la mise en oeuvre des équipements, il s'agit d'appréhender les besoins, de prendre en compte les contraintes de travail, d'élaborer des solutions en concertation avec les protagonistes des situations de travail concernées.

C'est encore **gérer des emplois, des qualifications, des carrières**. C'est analyser des besoins en effectifs et en qualifications, c'est définir des fonctions, c'est recruter des collaborateurs ou s'en séparer, c'est les évaluer dans leur travail et au travers d'entretiens périodiques, c'est identifier leurs besoins en formation, c'est proposer et décider des affectations et des promotions, c'est procéder à des embauches, à des licenciements, à des mutations, à des réorganisations.

C'est enfin **gérer des conflits**, chercher à les résoudre qu'ils soient professionnels ou sociaux, individuels ou collectifs. Le conflit est en effet une dimension incontournable de la vie de toute entreprise. Il résulte de l'existence de légitimes oppositions d'intérêts et de points de vue. Entre employeurs et employés, les sujets de désaccords sont fréquents et variés : salaires, classifications, statuts, organisation et conditions de travail, effectifs sont rarement appréciés de la même façon. Ces désaccords se réfractent et s'expriment à des niveaux différents, dans le service ou l'atelier, dans l'établissement ou dans l'entreprise, voire dans le groupe ou la branche, sous des formes plus ou moins aiguës et plus ou moins organisées. Le cadre, comme responsable d'une entité humaine, y est naturellement confronté. Il doit en comprendre les sources potentielles, les motifs et les raisons profondes, il doit en maîtriser les codes et les règles (droit du travail, convention collective, accords d'entreprise, tradition et culture de

l'entreprise, réalité syndicale...), être capable de les inscrire dans une histoire, il doit dans la mesure du possible les prévenir, il a pour mission quand ils se produisent de les dénouer ou de favoriser leur dénouement, par le dialogue, par la conviction, par l'arbitrage et quelquefois par la négociation en bonne et due forme.

Ces différents aspects de ce que nous avons appelé la gestion des situations de travail sont profondément **intriqués** les uns dans les autres. L'énonciation successive que nous venons d'en faire a pour but de montrer l'ampleur et la complexité de champ spécifique d'exercice de la responsabilité du cadre, mais on voit bien le rapport entre connaissances et coopération, entre qualifications, carrières et organisation (on parle d'« organisations qualifiantes »), ou encore entre conflit et conditions matérielles du travail. Dans cette gestion des situations de travail, le cadre est en outre amené à coopérer avec de nombreux interlocuteurs de sa catégorie, ingénieurs ou spécialistes d'un domaine déterminé : responsables des services formation, sécurité, ressources humaines, ergonomes ou enfin responsables opérationnels, avec il doit pouvoir communiquer ce qui là aussi implique une **zone de connaissances partagées, différente** de la première et d'autant plus vaste que le mouvement de décloisonnement interne aux entreprises va croissant : la fonction « sécurité », par exemple, est de moins en moins considérée comme une fonction séparée, imposant et faisant respecter des normes aux autres fonctions, mais de plus en plus comme une fonction de « conseil » ou « d'appui » dans une perspective d'intégration maximale de la dimension sécurité par les autres fonctions.

Ainsi, ce registre de la gestion des situations de travail fait-il appel à un ensemble de compétences spécifiques. Loin d'être un supplément d'âme ou une nécessaire concession à l'air du temps, ce registre apparaît aujourd'hui comme une composante à part entière de la professionnalité du personnel d'encadrement. **Il s'articule aux registres technologiques et économiques et conditionne leur efficacité.** Gérer les connaissances et les savoirs dans un ensemble humain implique par définition une maîtrise des techniques auxquelles ces connaissances et ces savoirs se rapportent, de même que la gestion des conditions matérielles de travail est intrinsèquement liée à la conception et aux modalités de mise en oeuvre des équipements de production et cela dans un contexte économique donné.

Dans tous ces domaines, le cadre ne peut plus être seulement un "prescripteur", il doit nécessairement nouer et entretenir un dialogue continu avec ses collaborateurs. Quelles que soient les exigences à satisfaire — productivité, qualité, sécurité, réactivité, gestion des aléas, efficacité du service, conduite du changement, maîtrise de technologies nouvelles — c'est à lui de créer les conditions d'une véritable synergie, c'est-à-dire au sens propre du *travailler ensemble*, entre les différents acteurs de la production.

Cet élargissement de sa professionnalité fait aujourd'hui de la question du travail humain une question incontournable pour le personnel d'encadrement. Car comment assurer la fiabilité technique, la qualité ou la pérennité économique d'un procès de production sans comprendre les fonctionnements des collectifs de travail, sans prendre en compte les connaissances et les savoir-faire, les besoins, les aspirations et les valeurs des hommes s'emploient à sa réalisation, sans apprendre à connaître leur travail réel, sa complexité, ses multiples dimensions ?

L'ergologie propose à cet égard une manière d'approcher et de comprendre les situations de travail susceptible de les améliorer aussi bien du point de vue de l'efficacité de l'entreprise que de celui de la santé et du bien-être des salariés.