

Propositions méthodologiques pour développer la réflexivité des managers sur le travail

Le cas d'une recherche-action en ergonomie

VIOLLEAU Claire, DUGUE Bernard, PETIT Johann

Université de Bordeaux

violleau.claire@gmail.com

Résumé :

Les entreprises font face à de multiples enjeux écologiques, numériques, géopolitiques et sociaux. Elles identifient les managers comme un élément clé de leur résilience et attendent d'eux qu'ils créent de la transformation organisationnelle favorisant la santé et la performance des individus, des collectifs et des systèmes. Faire évoluer les pratiques managériales pour permettre une meilleure prise en compte des facteurs humains dans les organisations du travail devient alors un enjeu majeur et passe notamment par la réflexivité des managers au sens d'une réflexion sur, par et dans leurs actions. L'objectif de cette communication est d'éclairer en quoi et comment une approche par le travail, via la démarche ergonomique, peut constituer un apport au déploiement de cette réflexivité des managers. Pour ce faire, nous avons conduit une recherche-action visant l'articulation de différentes méthodologies auprès de managers d'une plateforme logistique. Nos principaux résultats montrent que leur réflexivité peut se développer par l'accompagnement à la structuration de leur activité de travail, leur immersion sur le terrain, la conduite de projet ou encore le partage de l'analyse des effets de leur management sur leurs équipes.

Mots-clés : management ; réflexivité ; recherche-action ; ergonomie ; logistique

Propositions méthodologiques pour développer la réflexivité des managers sur le travail

Le cas d'une recherche-action en ergonomie

INTRODUCTION

Les entreprises, soumises à une économie globalisée, aux marchés mondiaux, à l'évolution de leurs modes de gouvernance et à la poussée grandissante de l'actionnariat dans leurs prises de décisions stratégiques (Gollac & Volkoff, 1996), font face à de multiples enjeux. Qu'ils soient écologiques, numériques, géopolitiques ou sociaux, ils ne sont pas sans impact sur leur performance et la santé des travailleurs. Aussi, de par leur positionnement et leurs rôles, les managers sont considérés comme un élément clé de la résilience des entreprises (Detchessahar, 2011 ; Gotteland-Agostini, 2013 ; Mintzberg, 1984 ; Petit, Dugué & Daniellou, 2011). Il est alors attendu qu'ils créent de la transformation organisationnelle. Mais pour transformer de façon pertinente et identifier les bons leviers, encore faut-il au préalable comprendre ce que les personnes font et pourquoi elles le font (Dupuy, 2011). C'est d'ailleurs la visée principale de l'ergonomie : comprendre le travail pour le transformer. Mais plusieurs auteurs soulignent le fait que les managers ne sont souvent pas formés ni accompagnés à la compréhension du fonctionnement des organisations et à la réflexivité (Conjard & Journoud, 2013 ; Garel, 2011). C'est pourquoi il nous semble intéressant d'interroger en quoi et comment l'ergonomie peut contribuer à accompagner les managers à la réflexivité sur le travail (le leur et celui de leurs équipes), avec le souci de faire évoluer les pratiques managériales dans le sens d'une meilleure prise en compte des facteurs humains dans les organisations du travail.

Après avoir présenté la manière dont nous voyons le rôle des managers dans le maintien et la transformation de l'organisation du travail, nous préciserons en quoi le développement de la réflexivité chez les managers nous semble être un axe intéressant pour transformer l'organisation via l'évolution de leurs pratiques professionnelles. Nous montrerons également comment l'ergonomie peut y contribuer par ses méthodes et ses outils en nous basant sur la présentation d'une recherche-action menée dans le cadre d'un doctorat au sein d'une plateforme logistique d'une multinationale.

1. ROLE DES MANAGERS DANS LE MAINTIEN ET LA TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Pour comprendre la manière dont nous voyons le rôle des managers dans les entreprises, il nous faut revenir sur notre approche théorique et conceptuelle de l'organisation du travail.

Largement ancrés dans la théorie de l'activité et de la régulation sociale (Reynaud, 1991 ; Terssac, 2003), nous voyons l'organisation comme un ensemble d'interactions au sein d'un système ouvert. Ce système est composé d'un système social composé de personnes en interaction (Carballeda, 1997 ; Petit, 2005) et d'un système technique faisant référence au cadre et règles formelles de fonctionnement (Emery et Trist, 1960). L'organisation est alors considérée comme vivante et fluctuante. Elle repose sur la création conjointe et permanente de règles passant par le conflit entre des régulations dites de « contrôle » (règles de travail formelles et produites le plus souvent en dehors des groupes professionnels) et des régulations dites « autonomes » (règles de travail le plus souvent informelles, construites à partir du savoir-faire et des pratiques d'usage). Ces deux formes de régulations traduisent la recherche d'un nécessaire et permanent équilibre entre la confrontation de connaissances du général (règles formelles de travail) et de connaissances du spécifique (règles informelles à partir des savoir-faire et pratiques d'usages) (Daniellou, 2002). En ayant cette vision de l'organisation, cela nous questionne sur la place que peut avoir le management dans la stabilisation de ce processus, développant l'idée que les managers ont pour tâche essentielle la production et le maintien de l'organisation du travail (Carballeda, 1997).

Parmi les premiers travaux sur le management figurent ceux de Mintzberg (1984, 1989). Il identifie les différents rôles des managers mais les décrit surtout comme étant au carrefour des personnes et de l'information ce qui leur donne un pouvoir et un niveau d'action dans l'organisation. Cette appréciation est depuis partagée par un certain nombre d'auteurs (Carballeda, 1997 ; Detchessahar, 2011 ; Gotteland-Agostini, 2013 ; Mispelblom Beyer, 2003 ; Petit, Dugué & Daniellou, 2011) qui caractérisent les managers d'acteurs primordiaux et essentiels de l'organisation du travail de par leur position centrale et intermédiaire. Ces derniers sont également décrits comme étant souvent pris en tenaille entre les objectifs fixés par la direction et la traduction de ces objectifs en tâches à réaliser par l'équipe encadrée. Les managers doivent alors être à la fois générateurs de performance individuelle pour leurs supérieurs et créateurs de sens pour leurs collaborateurs (Guilbert & Lancry, 2007). Cela se traduit par leur capacité à articuler ce qui « descend » (stratégie, objectifs, allocation de

ressources, ..) et ce qui « remonte » (retours d'expérience, alertes, suggestions, etc.) afin d'alimenter la connaissance du réel aux niveaux supérieurs et ce, même si les informations peuvent être en partie contradictoires, mais aussi à faire en sorte que la performance soit assurée et que le travail puisse se faire. En considérant les managers comme porteur de ce travail de régulation de l'organisation, cela nous amène à les considérer, non pas comme de simples exécutifs mais comme des acteurs à part entière. Ils sont alors contributeurs à la définition et au déploiement du but et du sens de l'organisation, à l'explication et l'explicitation des contraintes, à l'écoute et la remontée des difficultés du travail au sommet hiérarchique (Detchessahar, 2011) et à la création de cadres de faire et de faire faire (De Terssac & Cambon, 1998 ; Gotteland-Agostini, 2013).

Mais pour ternir ce rôle, cela repose sur un paradoxe : ils doivent être à la fois proche des équipes et du travail et en même temps savoir faire preuve de recul et de distance pour assurer la coordination (Quinn, 1991). Alors comment faire ce travail managérial ? Pour certains auteurs, cela repose sur la capacité des managers à maintenir une distance proximale (Paquelin, 2011) au sens d'un équilibre dans le couple proximités / distances permettant de « se situer ni trop loin, ni trop près d'autrui » (Piney, 2016). Selon Piney, cette distance proximale serait constituée de trois composantes : des distances prescrites (induites par le mode de gestion adopté par l'organisation), des distances produites (induites par les situations de travail rencontrées par les managers) et des distances construites par les managers (selon l'expérience acquise tout au long de leur parcours professionnel) (2016). Le développement de la réflexivité sur le travail chez les managers apparaîtrait alors comme un moyen de contribuer à alimenter la (re)construction de cette distance proximale ce qui devrait avoir des effets positifs sur leur santé mais aussi sur celle de leurs équipes par l'évolution de leurs pratiques.

2. EVOLUTION DES PRATIQUES MANAGERIALES PAR LA REFLEXIVITE

Le terme de réflexivité recouvre plusieurs acceptions et est largement mobilisé dans différents champs comme celui de la formation professionnelle. Nous le définissons ici comme un processus visant le questionnement de ce qui est tenu pour acquis (Cunliffe, 2016) basé sur une réflexion de l'acteur, qu'elle soit consciente (réflexion sur l'action) ou partiellement consciente (réflexion dans l'action), cherchant à expliciter le savoir du professionnel, de manière à démystifier la part attribuée à « l'intuition » qui rend la prise de décision professionnelle opaque et inaccessible, et à valoriser les connaissances implicites enfouies dans l'inconscient du professionnel de sorte à expliciter son savoir acquis par la pratique (Schön, 1983).

Dans cette approche de la réflexivité, trois éléments caractérisent ce processus (Fronty et Lairi, 2020). Le premier est l'introspection, considéré comme un mouvement de retour sur soi, ouvrant vers un dialogue intérieur entre ses pensées et ses émotions. Le deuxième est le questionnement sur les hypothèses sous-jacentes et système de croyances qui sous-tendent notre rapport au monde et notre perception du réel. Enfin, le dernier élément de ce processus est l'apprentissage par le renouvellement du regard porté sur le monde en aiguisant le sens critique et en invitant à penser au-delà des présupposés et du caractère normé des cadres de référence. La réflexivité est donc un processus actif et dynamique qui impacte le réel, transforme les relations et le rapport au monde par la création d'un point de vue plus critique à la fois extérieur et intérieur (Alvesson, Hardy, et Harley 2008).

Au regard de la façon dont nous voyons le rôle des managers dans l'organisation du travail, nous partageons ainsi le point de vue d'Argyris selon lequel «les managers [...] doivent aussi regarder au-dedans. Ils ont besoin de réfléchir d'un œil critique à propos de leur propre comportement, d'identifier les manières à travers lesquelles ils contribuent par inadvertance aux problèmes de l'organisation, et ensuite changer leur façon d'agir. En particulier, ils doivent apprendre comment la façon dont ils définissent et résolvent les problèmes peut être une source de problème en soi » (1991, p. 100, In, Giraud et al., 2016). La recherche de réflexivité chez les managers serait ainsi un moyen de transformer leurs pratiques pour favoriser une meilleure prise en compte des facteurs humains et plus globalement de la santé dans la définition de l'organisation du travail. Mais les managers ne sont pas souvent formés ni accompagnés à la compréhension du fonctionnement des organisations et à la réflexivité (Conjard & Journoud, 2013 ; Garel, 2011) alors même qu'interroger le pourquoi de ce qu'ils font est ardu et nécessite la mise en place d'un accompagnement facilitant (Fronty et Lairi, 2020).

Nous pensons que l'ergonomie recouvre un champ disciplinaire intéressant au regard de cette question d'accompagnement des managers à la transformation de leurs pratiques. En effet, basée sur une compréhension fine du travail, elle cherche à le transformer dans une optique de santé et de performance. Or, transformer les organisations dans le sens d'une meilleure prise en compte de la santé des travailleurs semble justement être une perspective majeure du développement de la réflexivité des managers sur le travail. Alors en quoi et comment la démarche ergonomique peut-elle constituer un apport à la réflexivité des managers ?

3. CONTEXTE DE LA RECHERCHE-ACTION

Pour tenter d'apporter des éléments de réponse à cette question, nous nous baserons sur une recherche-action développée dans le cadre d'un doctorat en ergonomie au sein d'une plateforme logistique appartenant à une multinationale de la grande distribution agroalimentaire. Cette étude a été initiée par la direction du site qui souhaitait voir une transformation des pratiques des managers dans un souci d'amélioration de la santé des travailleurs et de la performance. Après avoir présenté le contexte de cette recherche et plus précisément le cas d'étude, nous détaillerons les différentes méthodologies employées auprès des managers. Nous développerons ensuite leurs effets sur la réflexivité des acteurs managériaux.

3.1. SECTEUR D'ACTIVITE ET ENJEUX DE L'ENTREPRISE

Cette recherche-action se déroule en France, au cœur d'une plateforme logistique (lieu de massification des produits et de préparation des commandes pour les points de vente) d'un important groupe de la grande distribution agroalimentaire. Ce secteur d'activité couvre d'importants enjeux d'innovation reposant notamment sur des transformations informatiques (relevant de la gestion des flux et du traitement de l'information), technologiques (automatisation, aides à la manutention, ...) et sociales (management des humains). En effet, si pendant de nombreuses années la logistique a été considérée comme un « centre de coûts », un « improductif » (Darré, 1992), ne bénéficiant pas d'une représentation à part entière dans les comités de direction, y compris dans les multinationales du commerce (Gardes, 2015), elle n'échappe pas à la rationalisation des flux et des coûts depuis quelques années. Devenue partie intégrante des systèmes productifs à travers la logique du « coût total »¹, les plateformes logistiques occupent désormais une place centrale au sein des économies contemporaines (Benvegnù & Gaborieau, 2020). Ces véritables « usines à colis » ont cumulé des phénomènes d'intensification et de densification qui ont fait évoluer l'activité logistique de travail dur à activité pénible (Hatzfeld, 2006). Ainsi, dans certaines franges du secteur, les taux de fréquence d'accidents du travail et de maladies professionnelles dépassent ceux enregistrés dans des domaines d'activité comme le bâtiment, habituellement situé en tête des classements (Davezies, 2008). Les ports de charge manuels peuvent y atteindre plusieurs tonnes par jour et par individu (Govaere, 2009) et nécessitent des gestes répétitifs, y compris lorsqu'ils s'effectuent avec des

¹ « L'analyse du coût total vise à rendre compte des coûts réels de distribution au travers de l'ensemble des opérations de l'entreprise (conception, stockage, transport, vente), par opposition au segment d'activité délimité traditionnellement associé à ce domaine » (COWEN, 2014, p. 36).

engins de manutention. Le recours à des outils technologiques tels que l'automatisation (mise en place de convoyeurs pour réduire et mécaniser les déplacements) ou les dispositifs d'aide à la manutention (exosquelettes) ne suffisent pas à supprimer tous les facteurs de pénibilités du travail. Ce secteur, peu attractif, doit donc faire face à d'importantes difficultés de recrutement qui se combinent à la problématique de gestion des flux. C'est dans ce macrocontexte que s'inscrit cette demande locale de transformation des pratiques managériales.

3.2. ORIGINES DE LA DEMANDE LOCALE & ANALYSE DE LA POPULATION

La structure managériale de la branche Supply Chain du groupe, du National (en bleu) aux entrepôts logistiques (en rouge), est structurée en dix strates hiérarchiques² (Fig. 1). Dans cette organisation pyramidale, notre population d'étude s'articule plus précisément au sein d'un des sites logistique du groupe qui recouvre quatre niveaux hiérarchiques (encadré noir) : le directeur du site (DE), le responsable d'exploitation (REX), les responsables de service (RS) (5 personnes) et les chefs d'équipe (CE) (15 personnes).

Le projet de recherche-intervention voit le jour au sein de ce site logistique suite au constat de la direction locale qu'il existe une « maturité » managériale hétérogène entre ses managers (responsables de service et chefs d'équipe) en termes d'appréhension des rôles et fonctions qu'endossent un manager, du regard sur le travail réel et de son organisation, d'animation des équipes. Elle souhaite ainsi qu'un accompagnement de ses managers soit réalisé afin de faire évoluer leurs pratiques managériales (en termes de regard et d'approche sur le travail, de régulations du travail). L'objectif est de faire du management un acteur essentiel de la prévention primaire pour accroître une culture de sécurité dans l'entreprise, le rendre acteur majeur des points d'information et développer davantage la subsidiarité au sein de l'organisation (Dugué & Petit, 2014 ; Gomez, 2011 ; Merceron, 2016). Pour cela, la direction souhaite amener les managers à être davantage dans la

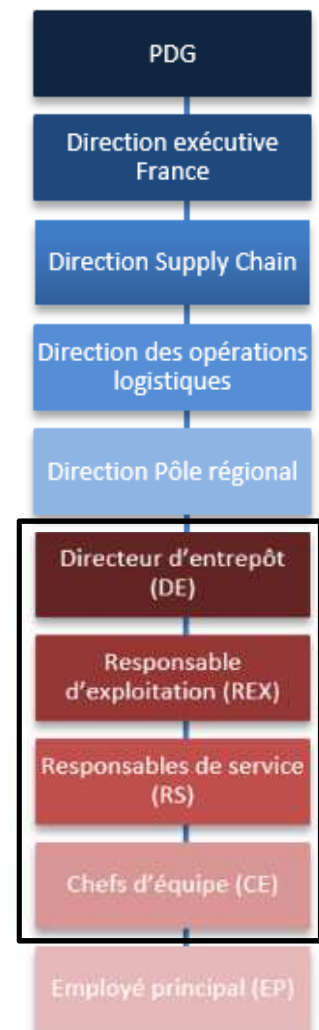


Figure 1. Représentation schématique de la structure hiérarchique du National au site logistique.

² Durant la période de réalisation de la thèse, des réorganisations ont eu lieu contribuant notamment à supprimer un niveau hiérarchique entre la direction Pôle régional et les directions d'entrepôts (ancienne gestion par « bassin », non représentée ici).

participation, dans le questionnement sur l'organisation du travail, dans la détection des situations à risques et dans l'accompagnement au changement.

Une analyse de la population managériale du site nous permet d'identifier plusieurs points importants au regard des profils et parcours professionnels des managers. Il s'agit tout d'abord d'une population tendanciuellement âgée et vieillissante avec quasiment 50% de la population managériale âgée de 50 ans et plus. Chez tous les managers il existe une forte corrélation entre l'âge et l'ancienneté dans le groupe et dans le poste traduisant un phénomène d'évolution professionnelle et un faible turn-over au sein de cette population (68% des managers ont plus de 5 ans d'expérience dans leur poste et la plus faible ancienneté dans le groupe est de 10 ans). L'analyse des parcours professionnels révèle une montée progressive en qualification et responsabilités selon un même schéma de promotion interne : préparation de commande – opérationnel dans un autre service – employé principal – chef d'équipe. En effet, la voie d'entrée dans l'entreprise est celle de la préparation et représente le vivier de profils pour les autres postes. Ce schéma d'évolution est également valable pour les RS et le REX. Hormis quelques expériences professionnelles antérieures dans d'autres secteurs d'activité (BTP, militaire, ...), la majorité des managers n'a pas connu d'autres employeurs ni mêmes d'autres sites logistiques au sein du groupe (peu de mobilité géographique). Pour la plupart, les postes managériaux sont ainsi visés et occupés dans une optique d'évolution professionnelle et comme « moyen de sortir de la préparation ».

3.3. APPROCHES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE POUR Y REPONDRE

Pour répondre à la demande de la direction qui est très globale et générale, nous avons conduit plusieurs interventions autour d'objets du travail plus circonscrits et distincts (Fig. 2).



Figure 2. Représentation schématique des trois interventions menées dans le cadre de la demande de transformation des pratiques managériales.

Le sujet d'intervention 1 correspond à un projet architectural visant la construction d'une nouvelle plateforme logistique. Tous les services de l'entrepôt sont concernés par ce projet.

L'intervention a pour objectif de les accompagner à la conception du nouveau bâtiment en les amenant à s'interroger sur l'organisation du travail actuelle et future (via des simulations).

L'intervention 2 porte sur l'animation des « briefs exploitation » au sein des services préparation (management des préparateurs de commande) et manutention (management des caristes). Il s'agit de temps d'informations quotidiennement animés par les chefs d'équipe à destination des équipes opérationnelles. Une réflexion souhaite être menée sur leur organisation et réalisation en termes de contenus (choix des informations) et de forme (animation, lieu, horaire, etc.) car ils ne donnent pas satisfaction aux équipes (résultats issus d'une écoute du personnel) et aux managers (expression de difficultés suite à la présentation de ces résultats).

L'intervention a ici pour objectif de comprendre ce qui fait ressource et contrainte pour les chefs d'équipe et de construire collectivement des pistes de transformations. L'idée sous-jacente est également de favoriser le partage des pratiques professionnelles entre eux.

Enfin, l'intervention 3 concerne la question de la charge administrative des chefs d'équipe préparation et manutention. Toujours via l'écoute du personnel, les opérationnels remontent à la direction le manque de présence sur le terrain des chefs d'équipe, écueil d'ailleurs que partage la direction. Les chefs d'équipe, quant à eux, manifestent le souhait d'y être davantage mais se plaignent d'une charge administrative trop importante pour le leur permettre.

L'objectif de l'intervention est alors d'élucider cette question de « surcharge » : le manque de présence sur le terrain peut-il uniquement s'expliquer par ce phénomène ? Si oui, comment y pallier et quelles pistes de solutions envisagées ? Si non, quelles sont les autres sources racines de cette problématique ? Cela passe par une analyse du travail des chefs d'équipe puis de sa mise en discussion avec différents acteurs managériaux afin d'identifier des pistes de transformations de leurs conditions de travail et pratiques professionnelles.

Dans cette communication, nous avons fait le choix de nous focaliser sur la présentation de l'intervention 3 et au sein du service manutention uniquement car c'est l'intervention qui recouvre l'ensemble des différentes expérimentations méthodologiques testées par ailleurs et qui présente le plus de résultats en termes d'apports à la réflexivité des managers. Les autres interventions sont évoquées ici pour donner à voir et comprendre la démarche globale de cette recherche-action et car elles ont éminemment contribué à enrichir nos réflexions.

4. PRESENTATION DE L'ETUDE DE CAS

Le management du service manutention est composé d'un RS, de deux CE (un de matin et un d'après-midi) et d'une personne assurant régulièrement les remplacements des CE. Ces managers encadrent une soixantaine de caristes (deux équipes d'environ 30 personnes, composées de CDI, de préparateurs polyvalents et d'intérimaires).

Par une analyse du travail, l'objectif est d'éclairer ce qui est considéré comme chronophage par les chefs d'équipe dans leur activité et ce qui fait tension. L'enjeu est de comprendre leur travail pour le transformer avec l'idée que cela puisse améliorer leurs conditions de travail et, par effet cascade, celles de leurs équipes. Cette étude de cas nous permettra de mettre en discussion en quoi les différentes méthodologies mises en place auprès des managers peuvent contribuer au développement de leur réflexivité.

4.1. METHODOLOGIE D'INTERVENTION

Nous distinguons trois phases dans l'intervention renvoyant à l'usage de méthodologies distinctes :

- LA PHASE 1 correspond à la compréhension du travail des chefs d'équipe du service manutention par une analyse ergonomique de leur travail via des observations et des entretiens (création d'un diagnostic),
- LA PHASE 2 concerne le partage de cette analyse et la recherche d'axes d'amélioration par une approche collective et participative via des espaces de discussion³ (mise en débat du diagnostic),
- LA PHASE 3 correspond au développement de la réflexivité des managers par la mise en place d'accompagnements individuels spécifiques à différents niveaux hiérarchiques (CE, RS et direction). Cette dernière étape de l'intervention survient suite au constat, partagé par les acteurs, d'une difficulté à mettre en œuvre concrètement les actions retenues lors de la phase 2. Les accompagnements individuels se sont ainsi construits autour d'objectifs et de méthodologies distincts, s'adaptant à leurs besoins spécifiques :

³ Le concept d'espaces de discussion a été développé par Detchessahar (2013), à partir de travaux de Clot (2010). « L'espace de discussion est le *medium* à travers lequel se réalise l'ensemble des arrangements, compromis et bricolages que supposent l'incomplétude de la prescription et le caractère irréductiblement erratique de l'activité concrète. Il est un espace de construction par le dialogue de solutions ou de construits d'action collective entre acteurs interdépendants. C'est un espace qui ouvre aux acteurs des possibilités d'énonciation des difficultés et des contradictions du travail en vue de la construction de compromis, le plus souvent provisoires, mais qui serviront pour un temps de point d'appui à l'action collective ». (p.59).

- o **L'accompagnement du RS** (N+1 des CE) : a été construit autour de 6 séances de travail sur ses grandes missions / objectifs annuels afin de structurer l'organisation de son travail et celle de son équipe.
- o **L'accompagnement de deux CE** (autour d'un même projet) : avait pour objectif de les familiariser à la conduite de projet, à la compréhension du travail réel et à l'instruction de démarches participatives. Nous avons réalisé des sessions en immersion sur le terrain, des séances de travail pour avancer sur la conception organisationnelle du projet, et des sessions de présentation devant différents collectifs pour mettre en débat le travail futur, instruire de manière collégiale des pistes de solutions et les familiariser à l'animation de démarches participatives.
- o **L'accompagnement de la direction** (N+2 et N+3 des CE) : ces temps d'échanges avaient pour objectif de faire prendre conscience des difficultés (techniques, matérielles, organisationnelles, sociales) rencontrées par les managers dans la réalisation des actions mais aussi d'avoir un retour sur sa pratique et sa façon de manager auprès des équipes.

Nous proposons une présentation synthétique de ces trois phases dans le tableau ci-contre (Tableau 1).

	PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3		
	Observations de l'activité	Espaces de discussion	Accompagnements individuels transverses		
			N°1	N°2	N°3
Objectifs	Comprendre en quoi consistent la « charge administrative » et plus globalement le travail des chefs d'équipe Identifier des leviers d'amélioration de leurs conditions de travail	Discuter du travail, des ressources et des difficultés pour mutualiser les pratiques professionnelles, enrichir l'expérience de chacun et construire des pistes d'amélioration Familiariser les managers à la réflexivité	Permettre une prise de recul sur la planification de son activité et de celle de son équipe Mise à distance pour développer sa réflexivité et préserver sa santé	Familiariser les managers à la conduite de projet et aux démarches participatives Mener progressivement une réflexion sur leurs pratiques managériales (prise de conscience de leur rôle et impacts sur les conditions de travail de leur équipe)	Comprendre la déclinaison et l'articulation du travail entre managers Développer leur réflexivité (interrogations sur le sens de leurs actions et leurs effets, les décalages entre la stratégie, les discours et les actes)
Personnes concernées	Chefs d'équipe	Chefs d'équipe, responsable de service et responsable d'exploitation	Responsable de service	Chefs d'équipe	Direction (directeur et responsable d'exploitation)

Outils	Chroniques d'activités Observables : déplacement, interaction, action, prise de décision Entretiens libres au poste de travail Etude documentaire	Discussions sur les conditions de travail des chefs d'équipe à partir des traces de l'activité (récoltées précédemment)	Entretiens semi-dirigés sur ses tâches principales Outils informatiques d'aide à la planification	Séances d'observations – immersion sur le terrain Discussion sur la conception organisationnelle du projet Mise en débat au sein de différents collectifs	Observations participantes aux réunions managériales Echanges informels Entretiens individuels semi-directifs
Posture	Recherche et intervention				
Type de données	Prises de notes Photos	Audio transcrits Prises de notes	Audio transcrits	Prises de notes Photos Audio transcrits	Prises de notes Audio transcrits
Données	24h d'observations complétées par des entretiens libres au poste de travail	4 temps d'échanges	6 séances de travail	3 séances d'immersion sur le terrain 3 séances de conception en salle 2 espaces de discussion	Centaine de réunions Vingtaine d'échanges informels 2 entretiens semi-directifs

Tableau 1. Synthèse des différentes phases de l'intervention.

5. PRODUIRE DE LA REFLEXIVITE CHEZ LES MANAGERS PAR UNE PRISE EN COMPTE DE LEURS PROBLEMATIQUES SPECIFIQUES

Notre objectif est d'éclairer l'impact des différentes méthodologies employées dans la phase 3 sur le développement de la réflexivité des managers. Aussi, pour chaque cas de figure (accompagnement N°1, N°2 et N°3) nous détaillerons notre méthodologie et ses effets sur les managers.

5.1. ACCOMPAGNEMENT A LA STRUCTURATION DE LEUR ACTIVITE DE TRAVAIL

Dans le premier accompagnement individuel (Etape 3, N°1), nous avons proposé des séances de travail autour des sujets prioritaires⁴ du manager pour l'aider à structurer son activité. Pour l'ensemble des séances de travail, nous l'avons interrogé sur :

⁴ Ils reposent sur six grandes « missions » de travail du responsable définies lors de la première séance : gestion des « opérations spéciales », audits qualité, construction des budgets et des plannings, inventaire général, projets objectivés en fin d'année (2 séances).

- des dimensions temporelles (pour identifier et construire les échéances des grandes missions et leurs durées de réalisation) ;
- la façon dont se construit le travail pour atteindre l'objectif de chaque mission (pour comprendre comment séquencer les grandes prescriptions en événements plus concrets) ;
- la répartition des tâches (pour amener le responsable à verbaliser la façon dont le travail est réparti entre son équipe et lui-même et ainsi distinguer ce qui l'incombe de ce qu'il doit déléguer) (Fig. 3 et Tableau 2).

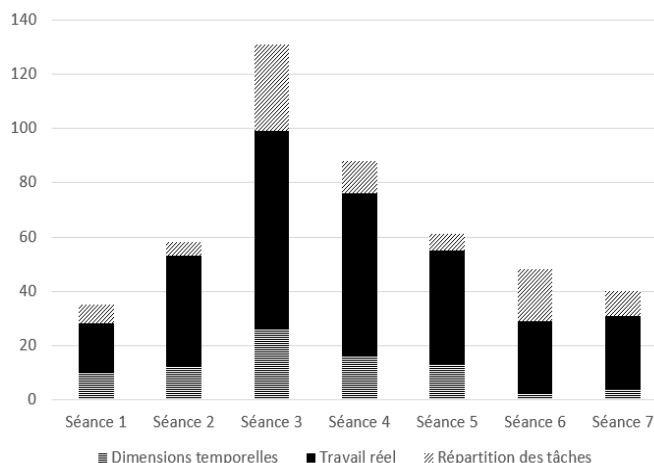


Figure 3. Nombre de questions posées en séance par type

Type de questions		
Dimensions temporelles	Travail réel	Répartition des tâches
« Et ça te prends beaucoup de temps ça ? A combien tu l'estimes ? Plusieurs jours ? » (Séance 2)	« Et donc ce travail-là, quand tu mets prérequis, ça veut dire qu'il est similaire [...], tu fais exactement la même construction ? » (Séance 2) « Qu'est-ce que tu veux dire....comment faire ce fichier-là ? » (Séance 2) « Tu les mets où tes données après ? Tu ne m'as pas montré ça » (Séance 2) « Comment tu fais ça [...] comment tu contrôles ce point ? » (Séance 3)	« Qui c'est qui fait l'adressage, c'est toi ? » (Séance 1) « Par rapport à l'implantation, le responsable expédition-transit il ne fait rien ? » (Séance 1) « Et là-dedans, c'est toi qui fait tout [...], tu vas jusqu'à l'implantation InfoLog ? » (Séance 2) « Mais ce n'est pas toi qui fait non plus, si ? » (Séance 2) « Tu vas décliner les actions, tu vas renvoyer des mails de rappel à un tel ou un tel ? » (Séance 3)

Tableau 2. Exemples de questions posées par l'intervenante lors des séances d'accompagnement du responsable de service.

Le produit des séances d'accompagnement, appuyé par l'usage d'outils informatiques d'aide à la planification⁵, s'est traduit par deux niveaux de réflexion. Le premier niveau a concerné la structuration et la priorisation de tâches à réaliser pour atteindre un objectif permettant de décomposer et de décliner en étapes plus concrètes le travail à réaliser. Cela a conduit à des

⁵ Agenda numérique et outil permettant la gestion d'un tableau organisé et de post-it virtuels.

réajustements de priorités et contribué à construire la vision du responsable sur les éléments à déléguer.

« Bon alors « eaux gazeuses à rentrer ». Alors là ça par contre ça c'est super long. Ben ça justement il faut que je commence maintenant. Dès qu'il rentre la semaine prochaine il faut que je fasse le point avec lui là-dessus. »

« ça m'a même permis d'anticiper sur certains trucs qu'on avait noté puisque j'avais pris quelques jours d'avance pour l'identification des palettes à rentrer à sortir. [...]. Ça m'a permis de prendre de l'avance. Là du coup, j'ai vu avec Paul aussi. Il m'a libéré le C10 déjà. Donc je prends même de l'avance sur le prévisionnel, le planning. »

Le deuxième niveau de réflexion a concerné l'anticipation de temps de travail. Par la création de plages horaires dans un agenda numérique, le manager a structuré son temps de travail sur les semaines à venir (pour lui-même et/ ou pour son équipe).

« Je me le note le 6. 10h. "Voir HJ⁶ pour réception" ».

« En fait, si je me rends compte que mon agenda me sert plus maintenant. Et le fait que j'ai, en plus, envoyé des invitations, ça, c'est génial parce que du coup [...] tu vois, je n'ai pas besoin de relancer pour dire [à mon équipe]. Donc ça s'est plutôt très, très bien. »

Globalement, cet accompagnement a permis au responsable de service de prendre de la hauteur sur son activité. Par le biais du questionnement, nous l'avons conduit à verbaliser son travail et à prendre conscience de ce qui est à faire, par qui et dans quels délais. Cela lui a permis de se représenter et d'articuler plus facilement les éléments « macro » et « micro » de son activité avec celle de son équipe et de transformer certaines de ses pratiques et interactions avec ses collègues et/ou subordonnés. Des résultats de cet accompagnement ont pu être perçus par ses responsables hiérarchiques.

« La transformation se traduit déjà par les ajustements de comment se structurent certaines personnes dans l'entrepôt. [...] C'est plus opérationnel en tout cas, j'ai moins à trier, à fouiller, à me questionner [...], dans la prise d'informations, [...], quand je pose une question à mon responsable, j'ai maintenant un peu plus que ce que j'ai demandé, quand je vais le questionner aussi il est un peu plus au clair et structuré dans ces tâches, moi je le perçois en tout cas. »

5.2. ACCOMPAGNEMENT A L'IMMERSION AU CŒUR DES SCENES DU TRAVAIL OPERATIONNEL

Une des méthodologies employées dans les accompagnements individuels a été de réaliser des immersions sur le terrain avec les managers (Etape 3, N°2). Ces séances ont visé la réalisation d'un « état des lieux » du travail réel par les managers de manière à ce qu'ils cherchent à

⁶ Les initiales ont été changées par souci d'anonymat.

comprendre le sens des actions de leurs équipes (pourquoi elles font comme ça, quelles contraintes et/ou ressources elles rencontrent). Pour ce faire, nous avons accompagné les managers dans l'observation de scènes du travail opérationnel qu'ils supervisent et dans les entretiens au poste de travail de leurs équipes. Nous leur avons donné quelques clés régulièrement employées en ergonomie pour objectiver le travail observé d'une part et pour construire une relation de confiance avec les personnes observées d'autre part (intégrer des éléments de variabilité dans les observations (date, heure, durée, personne), présenter les objectifs de l'observation et sa démarche (pas de jugement ou d'évaluation mais la volonté de comprendre le pourquoi), s'étonner, prendre des notes). Nous leur avons également fait des retours à chaud sur leur manière de poser les questions, d'expliquer leurs motivations ou encore sur leur positionnement dans l'espace pour adopter une observation sous un autre angle de vue. Ces temps d'immersion sur le terrain ont également fait l'objet d'échanges et de partage sur leurs ressentis.

Ces séances d'accompagnement, au cœur des scènes du travail opérationnel, ont globalement permis aux managers de se positionner en observateurs et « enquêteurs » pour comprendre les pratiques professionnelles de leurs équipes. En adoptant ces postures, cela les a progressivement amenés à une réflexion critique sur la manière dont le travail se fait (remise en cause du fonctionnement actuel) et à des réflexions pour trouver des solutions aux problèmes exposés par leurs équipes et/ou constatés. Enfin, cela les a également conduits à remettre en cause leurs hypothèses et croyances personnelles à l'égard du travail de leurs subordonnés mais aussi des impacts de leur travail sur le leur. Ces trois niveaux de réflexion nous semblent ainsi contribuer à alimenter leur réflexivité.

Pour lui cette façon de travailler est un peu une révolution car il n'a jamais l'habitude d'aller sur le terrain pour observer et prendre le temps de comprendre finement le travail. Il me donne l'exemple d'un projet en cours où il n'y a pas eu d'accompagnement et de discussion avec les personnes concernées et où il peine vraiment à l'heure de le tester pour la mise en place. Il prend conscience de l'importance de la conduite du changement et de la dimension humaine dans les projets (02.11.21, extrait de notre journal de bord).

5.3. ACCOMPAGNEMENT PAR UNE DEMARCHE DE CONDUITE DE PROJET

Cet accompagnement (Etape 3, N°2), s'est traduit par 3 séances de travail en salle que nous avons animé. Nous avons amené les managers à organiser et concevoir la conduite du projet en les interrogeant sur la priorisation des actions à mener, la répartition des tâches au sein de

l'équipe projet, la définition de temporalités (rétro planning), et la proposition de méthodologies (observations, simulations, groupe de travail, ...) (Tableau 3).

Verbatim portant sur la conduite de projet	
Séance 1	« Donc Jean, c'est toi qui prendra les mesures ? Ok, tu te mets quoi comme délai temporel ? [...] Semaine prochaine ? » ; « Qui c'est qui le fait ? Moi ? Toi ? » ; « Donc qui se charge de le faire ? » ; « Ok parfait, donc il y a ça et après en amont du projet il y a aussi ça à faire. » ; « Et toi tu demandes à Paul, tu demandes à Hervé et quand on se revoit on fait le point sur ça. »
Séance 2	« Bon c'est quoi les prochaines étapes ? Donc identification des références ou début de projection informatique ? [...] Donc prochaine réunion on positionne les refs. » ; « Et la P7 inversée ? Parce qu'il faut l'anticiper aussi ça » ; « Il faut prévoir aussi une présentation en janvier à la direction du projet [...]. Et après je pense que ça pourrait être pertinent de le présenter sur vos moments collectifs mensuels entre chefs d'équipe. »
Séance 3	« Je pense que la prio, ça c'est numéro 1, ça c'est numéro 2. Ensuite il y a présentation, prendre un petit peu de temps pour présenter le projet, ce qu'il va être, comment on a imaginé les modifications, etc. [...] à quelques caristes. Ça pourrait être intéressant [...]. Avoir le temps de leur évoquer [...] tout ce qu'on a imaginé, projeter, parce que eux d'ici là ils auront peut-être des idées ou des réactions. » ; « il faut le planifier en avance » ; « ça c'est à questionner avec les gars. Tu dis rien, tu vas voir si ça vient tout seul ou pas déjà et après si ça ne vient pas tout seul tu dis « on a imaginé ça, qu'est-ce que vous en pensez ? » Et après on a le droit de [...] tester aussi! ».

Tableau 3. Exemples de nos verbatim sur la conduite de projet durant les trois séances d'accompagnement.

En proposant cette structuration et en créant plusieurs objets intermédiaires avec eux (plan 2D, frise chronologique, plan d'actions, cartographie d'acteurs ressources, compte-rendu des réunions), nous avons permis aux managers de prendre le temps de réfléchir. Cet accompagnement à la conduite de projet leur a ainsi permis de développer leur manière de penser, de concevoir et de résoudre les problèmes.

« Mais en fait on n'a pas le temps de réfléchir dessus [les projets] et de trouver des solutions. [...] Il n'y avait pas ce genre de préparation de projet. [...] Ça ne s'approfondissait pas. [...] Là on prend le temps de la réflexion et je pense que c'est une bonne chose. »

« Les projets qu'on faisait avant c'était pas aussi poussé. »

« Je suis content, pour moi un projet je ne savais pas ce que c'était. »

Il a également favorisé chez eux une réflexion critique sur leurs pratiques. Ils se sont ainsi interrogés sur la structuration de leur temps de travail et sur la nature de leurs missions (le fait notamment de considérer la réflexion sur l'organisation du travail comme faisant partie intégrante de leurs missions).

« Moi débloquer du temps pour ce type de travail c'est nouveau. [...] Chaque fois je me dis « punaise, il faut que je me libère une heure-là donc il faut que j'anticipe une heure de travail ».

« C'est dur de prendre le temps dans ton travail parce qu'en fait quand tu te coupes de ton travail pour venir faire ça [séance de travail sur le projet], j'ai vraiment l'impression d'être détaché de mon travail, mon vrai travail. Alors que ça fait partie de mon travail ! »

« C'est chiant de dire à ton chef « non » à notre réunion. Tu vois, dans une autre démarche j'aurais appelé l'autre personne et lui aurait dit « bon ben voilà, j'ai ça avec mon chef qui est important, notre réunion on ne l'a fait pas ». [...] Mais du coup tu te déstructures, chaque chose, chaque projet ou chaque contrainte en repousse une autre. Tu ne t'en sors jamais ! [...] Ça [la conduite de projet, la planification] te permet de prendre des décisions et de savoir dire non. »

5.4. ACCOMPAGNEMENT PAR L'ANALYSE DES EFFETS DE SON MANAGEMENT SUR SES EQUIPES

Cette approche méthodologique a particulièrement été abordée lors de l'accompagnement individuel de la direction (Etape 3, N°3) mais n'a pas pu faire l'objet d'une analyse systématique (accompagnement moins structuré et formalisé car la plupart des échanges ont été informels et spontanés pour préserver la confiance et l'intégrité de la relation). Néanmoins, à partir de notre journal de bord, nous avons pu retracer la plupart des sujets évoqués avec elle témoignant de la mise en perspective de son activité sur celle de ses équipes. Il a pu s'agir notamment de :

- l'animation de ses réunions mensuelles avec les chefs d'équipe en termes de contenus,
- la réflexion sur divers projets en termes de méthodes, de réalisation et de cadencement (par exemple le réaménagement de zones de l'entrepôt, le projet de déménagement, ...),
- l'importance de développer des interfaces numériques et de requêtes pour optimiser le travail administratif (discussions qui conduiront à « détacher » une personne pour l'affecter entièrement à ce développement),
- le compte rendu des interventions 2 et 3 menées auprès des managers (partage des diagnostics, des jeux d'acteurs perçus, des pistes d'actions envisagées),
- le diagnostic sur la conduite de projet menée en interne par la direction,
- les craintes ou problématiques rencontrées par les managers et non su par la direction⁷.

Ces temps d'échanges n'ont pas toujours nécessairement conduit à des prises de décisions par la direction ni à des transformations concrètes. Pour autant, ils ont contribué à (re)mettre en question les choix pris en interrogeant et soulignant les écarts entre la réalité et ce qui était planifié, en obligeant la direction à prendre du temps pour réfléchir sur les écarts entre ses

⁷ La remontée de ces éléments auprès de la direction a toujours été réalisée dans une optique bienveillante et à visée d'amélioration des conditions de travail des managers. Elle n'a jamais porté préjudice aux managers concernés.

actions, sa stratégie, ses discours et ainsi les effets de son management sur la transformation concrète du travail.

« Il y a [...] toujours un intérêt et il y a toujours une vraie pertinence de regard. En tout cas, tu vois, les 3h qu'on vient de passer ensemble, c'est des moments intéressants et des moments de recul pour moi [...] qui me sont utiles. »

6. DISCUSSION & LIMITES

A travers cette communication, nous avons voulu proposer en quoi et comment l'ergonomie pouvait accompagner les managers à l'évolution de leurs pratiques en favorisant le développement de leur réflexivité. Nous avons identifié quatre méthodologies, testées dans le cadre de cette intervention : l'accompagnement à la structuration de leur propre activité de travail, l'immersion sur le terrain, l'accompagnement à la conduite de projet et l'analyse des effets de leur management sur leurs équipes. Chacune d'elle nous semble permettre d'agir sur différents « niveaux » de réflexivité des managers comme ont pu les décrire Rigg & Trehan (2004) : la réflexion (résolution de problème), la réflexion critique (questionnement des indiscutables – acquis, culture, politique, social) et la réflexivité (questionnement des hypothèses et croyances personnelles).

Il nous semble que l'approche avec laquelle nous avons accompagné les managers est singulière au regard d'autres existantes (notamment le Lean Management, le management par la qualité, les méthodes agiles ou la gestion par projet) parce qu'elle s'intéresse au travail réel et s'alimente par la manière dont il se fait. Dupuy (2011, 2015) évoque le fait que les secrets de l'innovation au sein des entreprises se situent davantage dans l'évolution du contenu même du travail que dans les changements de structure ou d'organisation formelle (du type organigramme, répartition des tâches, création de nouvelles procédures, etc.). Mais pour pouvoir agir sur le contenu même du travail, encore faut-il au préalable comprendre ce que les personnes font et pourquoi elles le font afin d'identifier les bons leviers. Il nous semble que les spécificités de notre approche auprès des managers résident justement sur ce concept qui se trouve être le cœur épistémologique même de l'ergonomie : la compréhension du travail par l'analyse de l'activité pour le transformer. Notre approche ne vise donc pas à faire évoluer les pratiques managériales par la réflexivité dans une optique unique de performance. Elle cherche aussi et surtout à développer la santé et les compétences des managers.

En ayant cette approche, en impliquant et travaillant avec l'ensemble de la chaîne hiérarchique (Fig. 4), nous avons ainsi fait le choix de déployer une approche systémique et verticale. Cela nous semble être un point d'originalité au regard de la plupart des recherches en ergonomie portant sur le travail des managers, habituellement centrées sur un seul niveau (« managers de proximité », « managers intermédiaires » ou « directions ») (e.g. Mintzberg, 1973 ; Gotteland-Agostini, 2013 ; Piney, 2015). Cette dimension a notamment été possible car la direction locale s'est montrée, au-delà d'être partie prenante, facilitatrice dans la mise en place des démarches. En effet, toute transformation qu'elle soit sociale (mode de pensées, représentations des acteurs, réflexivité, relation et modes de communication avec la hiérarchie), organisationnelle (évolution de la prescription et des modes opératoires, nouvelles règles de travail, réorganisation des effectifs, ...) et/ou matérielle et technique (reconfiguration d'une zone, évolution des outils informatiques, achat de matériel ...) nécessite avant tout la disponibilité des acteurs managériaux et le soutien fonctionnel de la hiérarchie. Il nous semble que si ces démarches ne sont pas suffisamment considérées et soutenues par la direction, cela représente un risque d'échec important au vue de leurs impacts sur le travail des managers.

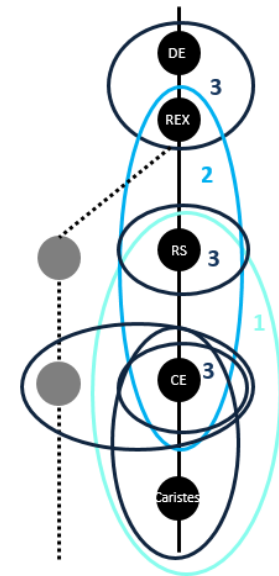


Figure 4. Synthèse des étapes de l'intervention selon la ligne hiérarchique et les personnes

Notre étude présente néanmoins quelques limites conceptuelles et méthodologiques.

Nous avons fait le choix de focaliser notre présentation sur les méthodologies employées dans le cadre des accompagnements individuels. Mais il nous semble qu'il aurait été intéressant d'investiguer en quoi la phase 2 pouvait être aussi une source de réflexivité pour les managers (mise en débat du diagnostic des conditions de travail des chefs d'équipe lors d'espaces de discussion et construction collective de pistes de transformations). En effet, construire ensemble des solutions signifie débattre, rendre publics ses raisonnements, divulguer ses façons habituelles de penser le travail et de le réaliser. Ces discussions permettent d'aboutir à une compréhension plus adéquate de l'activité des uns et des autres et amène à la construction de nouveaux savoirs, savoir-faire, et par-delà au développement des compétences des travailleurs (Mollo & Nascimento, 2013). Les effets des démarches collectives sur le partage des pratiques professionnelles et la création d'une expérience collective sont déjà par ailleurs largement prouvés (Schön, 1994).

Au regard de nos résultats, ces deux niveaux d'actions, individuel et collectif, seraient alors complémentaires pour s'adapter aux besoins spécifiques du travail de chaque manager (horaires de travail, activité supervisée, rôle au sein de l'entrepôt, nombre de personnes managées et leurs caractéristiques individuelles, historique et dynamique de groupe, tâches réalisées, outils mobilisés, interactions sociales, etc.) et à leurs caractéristiques individuelles (parcours professionnel, compétences, ancienneté, relationnel avec la hiérarchie, ...).

Il aurait également été intéressant d'interroger les liens entre les parcours professionnels des managers et la notion de « maturité managériale » invoquée par la direction lorsque l'on sait que les expériences professionnelles constituent un élément fort dans la construction de la posture des managers et la réflexivité de leurs pratiques (Piney, 2016).

Aussi, nos travaux et discussions proposés dans cette communication font finalement peu de liens directs avec les connaissances produites en sciences de gestion sur les pratiques d'intervention auprès des managers. Or il nous semble particulièrement intéressant de développer les ponts entre ces disciplines (sciences de gestion et ergonomie).

Enfin, notre méthodologie s'inscrit dans la méthodologie de la « pratique réflexive » où l'ergonome chercheur est la même personne que l'ergonome-intervenant (Petit & al., 2007). Il existe ainsi une dualité entre production de connaissances et rationalité de l'action (Daniellou, 2015), présentant quelques limites. En effet, même si de nombreux enregistrements ont été réalisés pour les séances de travail, ils n'ont pas pu être conduits pour toutes les réunions entre managers, ni dans les échanges plus informels avec eux. De plus, en étant intégrée dans l'équipe pendant plusieurs années, nous avons réalisé de nombreuses observations participantes (Arborio, & Fournier, 1999 ; Becker, 1985) nous donnant accès aux sujets animant les managers au quotidien, à la compréhension de leurs problématiques et contraintes, de leurs objectifs annuels, etc. Mais cela présente aussi l'inconvénient de partager progressivement un grand nombre d'implicites avec les managers. Ces paradigmes partagés n'apparaissent alors jamais dans les échanges et le compte-rendu des observations participantes. Enfin, si cette étude de cas propose des réflexions sur l'apport de l'approche ergonomique à la réflexivité des managers, sa perspective se limite avant tout à l'exploration de nouvelles méthodologies d'accompagnement et à leurs effets sur le développement de la réflexivité des managers. Elle ne permet pas l'induction de règles générales.

7. CONCLUSION

A travers cette étude de cas nous avons tenté de démontrer comment une approche par le travail peut permettre le développement de la réflexivité des managers sur le travail (le leur, celui de leurs équipes et plus globalement sur le fonctionnement de l'entreprise) et sur leurs pratiques. Pour ce faire, nous avons croisé différentes démarches : des démarches collectives et des démarches individuelles (où le manager mène seul une réflexion sur son propre travail ou sur celui de ses collègues accompagné de l'ergonome). Dans le cadre de ces dernières, nous avons proposé quatre méthodologies, toutes basées sur la recherche d'une compréhension du travail réel : l'accompagnement à la structuration de leur propre activité de travail, leur immersion sur le terrain, l'accompagnement à la conduite de projet et le partage de l'analyse des effets de leur management sur leurs équipes. Les différentes méthodologies déployées et présentées dans le cadre de cette intervention ouvrent des perspectives sur les apports de l'ergonomie à l'évolution des pratiques managériales, par le spectre du travail. Elles invitent, en tout cas, à mettre en débat plus largement ces réflexions avec les disciplines dont le management est l'objet d'étude.

REFERENCES

- Alvesson, M., Hardy, C. et Harley, B. (2008). Reflecting on reflexivity: Reflexive textual practices in organization and management theory. *Journal of management studies* 45 (3): 480-501.
- Arborio, A-M., & Fournier, P. (1999). *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*. Paris: Nathan.
- Benvegnù, C. & Gaborieau, D. (2020). Les mondes logistiques. De l'analyse globale des flux à l'analyse située des pratiques de travail et d'emploi. *Travail et emploi*. N°162. 5-22.
- Becker, H. (1985). *Outsiders ; Études de sociologie de la déviance*. Paris: Éditions Métailié. (Coll. Leçons de choses).
- Carballeda, G. (1997). *La contribution des ergonomes à l'analyse et à la transformation de l'organisation du travail : l'exemple d'une intervention relative à la maintenance dans une industrie de processus continu* (Thèse de doctorat en Ergonomie). CNAM, Paris.
- Clot, Y. (2010). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris, Puf.
- Conjard, P. et Journoud, S. (2013). Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail. *Management & Avenir*, 63(5), 81-97. <https://doi.org/10.3917/mav.063.0081>

Cunliffe, Ann L. (2016). « Republication of “On Becoming a Critically Reflexive Practitioner” ».
Journal of Management Education 40 (6): 747-68.
<https://doi.org/10.1177/1052562916674465>.

Daniellou, F. (2002). *Le travail des prescriptions*. Conférence inaugurale présentée au 37^{ème} congrès de la SELF, Aix en Provence.

Daniellou, F. et Martin, C. (2007). *La formalisation de l'intervention en ergonomie. Des contextes et des rencontres*. Éducation permanente, 170, 63-75.

Darré, Y. (1992). La fonction logistique dans l'entreprise. *Formation Emploi*. N°39. 3-17.

Davezies, P. (2008). Stress, pouvoir d'agir et santé mentale. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 69, 195-203.

Detschessahar, M. (2011). Management et santé – Quand le management n'est pas le problème mais la solution. *Revue Française de Gestion*, 214(5), 65-68.

Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments pour un management par la discussion, *Revue Négociations*, (19), 57-80.

Dugué, B., Petit, J. (2014). Subsidiarité et gouvernance des entreprises. In Philippe Zawieja et Franck Guarnieri (dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux* (p.757-759). Paris: Éditions du Seuil.

Dupuy, F. (2011). *Lost in management: la vie quotidienne des entreprises au XXI^{ème} siècle*. Seuil, Paris.

Dupuy, F. (2015). *La faillite de la pensée managériale*. Seuil, Paris.

Emery, F.E. & Trist, E.L. (1960) Socio-technical Systems. In C.W. Churchman & M. Verhurst (Eds), *Management Science, Models and Techniques* (83-97), Vol. 2. London: Pergamon Press.

Falzon, P. (2004). *Ergonomie*. Paris: PUF. 680p.

Falzon, P. (2013). *Ergonomie constructive*. Paris: PUF. DOI : 10.3917/puf.falzo.2013.01

Fronty, J. et Lairi, R. (2020). Au cœur d'un dispositif pédagogique réflexif en école de management, la question de l'écriture. *XXIX Conférence Internationale de Management Stratégique*. AIMS. Online.

Gardes C. (2015), « Les cadres de la logistique dans la distribution. Paroles d'un des sommets de l'entreprise », *Séminaire Transports et mondes professionnels*, Université Paris-Est-Marne-la-Vallée (Noisy), 19 novembre.

Garel, G. (2011). Qu'est-ce que le management de projet ? *Informations sociales*, N°167, 72-80. DOI : 10.3917/inso.167.0072

Giraud, L., Frimousse, S., Guillard, A., Leveque, B., Peretti, J-M. et Santon, P-P. (2016). L'impact du co-développement sur l'ouverture individuelle aux changements : le cas Covéa. *Communication et management, recherches et pratiques*. ESKA. N° 2, Vol.13. pp.13-35

Gollac, M. et Volkoff, S. (1996). Citus, altius, fortius. L'intensification du travail. Dans: *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 114, septembre. Les nouvelles formes de domination dans le travail (1). pp. 54-67. DOI : 10.3406/arss. 1996.3194

Gomez P.Y. (2011). Renouer avec la subsidiarité comme principe de gouvernance. *Le Monde Economie*, 13 juin. https://www.lemonde.fr/idees/article/2011/06/13/renouer-avec-lasubsidiarite-comme-principe-de-gouvernance_1535338_3232.html

Gotteland-Agostini, C (2013). *Concevoir des cadres pour agir et faire agir : l'activité de prescription dans une entreprise horticole*. [Thèse de doctorat en ergonomie, CNAM, Paris].

Govaere V. (2009), « La préparation de commandes en logistique, Mutations technologiques et évolution des risques professionnels », INRS – *Hygiène et sécurité du travail*, N°214. 3-14.

Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J. & Kerguelen, A. (2006). *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*. Lyon: Editions de l'ANACT.

Hatzfeld N. (2006), « Ergonomie, productivité et usure au travail. Une décennie de débats d'atelier à Peugeot-Sochaux (1995-2005) », *Actes de la recherche en sciences sociales*, N° 165. 92-105.

Martin, C. & Baradat, D. (2003). *Des pratiques en réflexion. 10 ans de débats sur l'intervention ergonomique*. Octarès. 558p.

Merceron, J-L. (2016). *Principe de subsidiarité et management des organisations*. [Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes]. <https://www.theses.fr/2016NANT3022>

Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*. Les Editions Agence d'Arc, Montréal. ISBN 2-7081-0558-2

Mintzberg, H. (1989). *Le management : voyage au centre des organisations*. Paris: Editions d'Organisation

Mispelblom Beyer F. (2003). Stratégies de direction et dispositifs de management. In Boussard, V. & Maugeri, S. (dir.) *Du politique dans l'organisation. Sociologie des dispositifs de gestion*. L'Harmattan, logiques sociales, Paris, p. 65-88.

Paquelin, D. (2011). La distance : questions de proximités. *Distances et savoirs*, 2011/4, Vol.9, p.565-590.

Petit, J. (2005). *Organiser la continuité du service : intervention sur l'organisation d'une mutuelle de santé*. (Thèse de doctorat en ergonomie). Université Bordeaux 2.

Petit, J. (2020). *Intervention sur l'organisation concevoir des dispositifs de régulation pour un travail plus démocratique*. [Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Bordeaux]. DOI:10.13140/RG.2.2.24472.62720

Petit, J., Dugué, B. et Daniellou, F. (2011). L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques. *Le travail humain*, 74 (4), 391-409. DOI : 10.3917/th.744.0391.

Petit, J., Querelle, L., Daniellou, F. (2007). Quelles données pour la recherche sur la pratique de l'ergonome, *Le Travail Humain*, 70(4), 391-411.

Piney, C. (2016). *Transformation de l'activité d'encadrement de proximité : que fait le pilotage par la performance à la « proximité » des cadres ? : Le cas d'une grande administration publique*. [Thèse de doctorat en ergonomie, Cnam Paris].

Quinn, R. E. (1991). Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance. Sans Francisco, Jossey -Bass.

Reynaud, J-D. (1991). Pour une sociologie de la régulation sociale. *Sociologie et sociétés*, Vol.23, N°2, p.13-26.

Rigg, C. et Trehan, K. (2004). Beware the unbottled genie: Unspoken aspects of critical self-reflection. In *Critical Thinking in Human Resource Development*, 25-39. Routledge.

Schön, Donald A. 1983. The reflective practitioner, How Professionals think in action. Basic Books.

St Vincent, M., Vézina, N., Bellemare, M., Denis, D., Ledoux, E. & Imbeau, D. (2011). *L'intervention en ergonomie*. Multimondes, Editions. 360p.

Terssac (de), G. & Cambon, L. (1998). Le travail d'encadrement : relation entre cadre et action. In Hubault F., *Ergonomie de l'encadrement*, Revue Performances humaines et techniques, (p.49-53), N° Hors-série.

Terssac, G. (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*. Paris: La Découverte, 448 p.