



HAL
open science

Entre indicateurs et travail réel : l'expérience de l'encadrement de proximité dans un service public

Cécile Piney, Adelaide Nascimento, Corinne Gaudart, Serge Volkoff

► To cite this version:

Cécile Piney, Adelaide Nascimento, Corinne Gaudart, Serge Volkoff. Entre indicateurs et travail réel : l'expérience de l'encadrement de proximité dans un service public. 48e congrès de la SELF. Ergonomie et Société: quelles attentes, quelles réponses?, Société d'ergonomie de langue française, Aug 2013, Paris, France. hal-00871256

HAL Id: hal-00871256

<https://hal.science/hal-00871256>

Submitted on 9 Oct 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Texte original.*

Entre indicateurs et travail réel : l'expérience de l'encadrement de proximité dans un service public

Cécile PINEY¹²³, Adelaide NASCIMENTO¹, Corinne GAUDART², Serge VOLKOFF²

¹ CRTD – Cnam équipe d'ergonomie, 41 rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France

² CREAPT, 29 Promenade Michel Simon, 93166 Noisy-le-Grand, France

³ IRES, 16Bd du Mont d'Est, 93192 Noisy-le-Grand Cedex, France

cecile.piney@gmail.com, adelaide.nascimento@cnam.fr, corinne.gaudart@cnam.fr, serge.volkoff@cee-recherche.fr

Résumé. Le pilotage par la performance (PPP) se diffuse dans la fonction publique, les réformes se succèdent et le travail des cadres comme celui des agents ne cessent d'évoluer. Les appropriations de ce système de pilotage sont diverses en terme de définition de performance, de travail bien fait et de service rendu à l'utilisateur. Etudier l'encadrement de proximité, ses ressources et ses difficultés, permet de comprendre et d'agir sur son travail et celui des équipes encadrées. En fonction de l'expérience des cadres, la prise de distance par rapport au PPP et au travail des agents est différente, au niveau de la résolution de problèmes, mais aussi au niveau de la connaissance du travail des agents.

Cette analyse qualitative s'appuie sur l'analyse de l'activité de cadres de proximité de parcours professionnels variés et de structures encadrées différentes, au sein d'une administration française.

Mots-clés : management, stratégie de performance

Between indicators and real work: Experience of middle management in the public service.

Abstract. Performance-based Management spreads in the public service; the reforms follow one another and the work of managers as that of agents do not stop evolving. The appropriations of this system of piloting are diverse in term of definition of performance, well done work and service provided to the user. To study middle managers, his resources and difficulties, allows to understand and to act on his work and that of the supervised teams. According to the experience of managers, the taking of distance compared with performance-based management and the work of the agents is different, at the level of the resolution of problems, but also at the level of the knowledge of the work of the agents.

This qualitative analysis leans on the analysis of the activity of middle managers, who has got varied careers and different supervised structures, in a French administration.

Key words: management, performance strategies.

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Paris du 28 au 30 août 2013. 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 :

Piney, C., Nascimento, A., Gaudart, C. & Volkoff, S. (2013). **Entre indicateurs et travail réel: l'expérience de l'encadrement dans un service public.**

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

L'encadrement de proximité, premier niveau de management local, n'est encore que rarement un objet de recherche en ergonomie. Il existe peu de modèles et de méthodes adaptées à l'analyse de l'activité de ces cadres. Quelques études ont été réalisées (Carballeda & Garrigou, 2001; Bonnet & Bonnet, 2007; Bolduc & Baril-Gingras, 2010) mais très peu s'intéressent aux processus quotidiens, car la nature intellectuelle et immatérielle du travail du cadre le rendent difficile à décrire et à comprendre (Leplat & Montmollin, 2001).

Dans la fonction publique, les réformes se succèdent et le travail des cadres comme celui des agents ne cesse d'évoluer. Le manque de définition commune de la performance, du travail bien fait, du service rendu à l'utilisateur, engendre des appropriations diverses du pilotage par la performance et de ses outils de mesure (Piney & al, 2012). Ces cadres de proximité, aux parcours professionnels différents, doivent pourtant coordonner objectifs et moyens pour les réaliser, en pilotant le travail et ses conditions.

Questionner la place de l'encadrement de proximité dans la conduite de changements déclinés par l'organisation, en s'intéressant à leur travail, aux difficultés rencontrées et ressources au regard de leur propre parcours, permet de comprendre et d'agir sur le travail des équipes encadrées. Reconnaître les spécificités du travail des cadres est nécessaire pour une transformation organisationnelle positive pour la santé de tous (Six, 2000).

CONTEXTE

Une administration en évolution

Dans le secteur privé comme le secteur public, le pilotage par la performance, se diffuse et c'est dans cet objectif que la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) a été votée en 2001, suivie de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) en 2007. Ces réformes de l'administration d'Etat ont pour but de garantir plus de transparence, de performance et de démocratie dans la gestion de l'Etat, tout en le recentrant sur ses missions prioritaires telles que l'amélioration du service rendu à l'utilisateur, mais aussi en modernisant ses fonctions et en diminuant les dépenses publiques.

Le service public étudié ici est issu de la fusion de deux administrations assurant des fonctions régaliennes. Cette fusion, achevée en 2012, regroupe ainsi des cultures et des métiers différents.

Le management du quotidien : un nœud cristallisateur des tensions

Face aux évolutions de ses métiers et aux fortes contraintes de moyens, le management du quotidien dans cette administration prend une place conséquente, questionnée en termes de mission, de rôle et de responsabilité.

La reconnaissance est l'un des sujets récurrents, à la fois au niveau du cadre de proximité et des agents qu'il encadre. Au-delà de la notation, il s'agit fréquemment d'un manque de valorisation du travail réalisé, d'écoute et de disponibilité de la hiérarchie immédiate. Les cadres de proximité souhaitent aussi être plus associés aux prises de décision, car le sentiment d'empilement hiérarchique a tendance à accentuer la distance avec leurs directions locales.

Par ailleurs, au quotidien se développe une gestion de l'urgence, où chaque nouvelle tâche confiée vient supplanter l'urgence précédente. La priorisation des tâches devient indispensable car l'ensemble des missions considérées « cœur de métier » ne peut plus être réalisé. Les cadres de proximité doivent prendre position, alors que des conflits éthiques apparaissent entre la réalisation des exigences des directions (ex. tâches de reporting) et celle des missions métier (ex. satisfaire un service public), pouvant aller jusqu'à remettre en cause le sens du travail.

De plus, face à la profusion d'informations arrivant quotidiennement dans les services, les cadres de proximité sont continuellement inondés par des notes souvent longues et complexes : l'information utile est difficile à trouver sans soutien technique.

CADRE THÉORIQUE

Le panorama ci-dessous est issu de connaissances pluridisciplinaires (ergonomie, sociologie, sciences de gestion) sur le management, l'activité des cadres, et plus spécifiquement, sur le travail des cadres de proximité.

Le métier de cadre

Ces dernières décennies, face à la mondialisation, à la concurrence et aux progrès techniques, les organisations ont dû s'adapter et Barabel & Meier (2010) montrent que le métier de cadre a évolué : augmentation des activités à réaliser, diminution des fonctions supports aidant la réalisation de l'activité, contrôles permanents des résultats, changements fréquents de stratégies et gestion dans l'urgence, diminution du nombre de postes d'encadrement, modification du rapport d'autorité avec un recentrage sur le leadership et les compétences du cadre. Bouffartigue (2001) y ajoute l'augmentation des besoins de coordinations des activités, l'accompagnement de l'intercompréhension pour un pilotage plus efficace face à la profusion informationnelle et au développement technologique.

De nombreux essais ont tenté de définir les rôles des cadres. Pour Mintzberg (1973), un cadre encadrant au quotidien intervient à trois niveaux : informationnel par sa connaissance du terrain, interpersonnel par ses capacités à rassembler son équipe, et décisionnel. D'autres auteurs évoquent plutôt le double rôle du cadre, par sa responsabilité d'une entité en faisant face aux situations complexes selon deux logiques opposées qui se complètent : d'une part comme générateur de performance individuelle, d'autre part comme créateur de situation de sens pour les

membres de l'équipe (Fiol & Lebas, 1998 cité par Guilbert & Lancry, 2007). Pour analyser le travail des cadres, Bonnet & Bonnet (2007) s'appuient sur un modèle triptyque autour de savoir, savoir-faire et savoir-être, qui se développent par l'expérience.

Cadrer et faire cadrer

Le contenu du travail des cadres peut être abordé sans faire appel à la notion de rôle.

Pour De Terssac & Cambon (1998), le travail d'encadrement peut se découper en deux parties : cadrer le travail (définir le travail prescrit et ses conditions de réalisation) et faire cadrer (vérifier que le travail se réalise effectivement dans le cadre défini et par conséquent l'évaluer). Un clivage entre pôle politique et pôle technique existe aussi, le premier dominé par des activités relationnelles, l'autre par des activités techniques. Cela a pour tendance de couper la fonction d'encadrement d'une part en travail intellectuel, et d'autre part en travail manuel (Bouffartigue, 2001), de faire une distinction entre gestion statutaire et gestion des métiers (Kletz & Lenay, 2008). Les cadres plus proches du pôle technique sont également plus proches du personnel non cadre et favorisent l'action collective. Ces mêmes auteurs classifient le travail des cadres selon plusieurs types d'activités : interprétation des informations ascendantes et descendantes, gestion des injonctions contradictoires, mise en sens et filtrage des informations.

Organiser le travail, c'est dimensionner les ressources cognitives, matérielles, sociales allouées à un poste en particulier (Hubault, 2005). La gestion du travail est un travail en elle-même, et inversement le travail est une activité de la gestion. Autrement dit, le cadre assure « *la traduction d'une intention économique et des prescriptions destinées aux travailleurs d'exécution* » (Bouffartigue, 2001, p.5).

Les cadres agissent donc sur plusieurs fronts en même temps avec des activités techniques, relationnelles, administratives et directives : leur travail peut être caractérisé de « polyactivité » (Bouffartigue, 2001). Par ailleurs, l'étude de Quy Nguyen (2001) a démontré qu'un cadre de proximité est à la fois entrepreneur, communicateur et thérapeute. Sa connaissance du terrain et de la technicité du métier, ainsi que sa présence facilitent la mise en place de ses propres modifications de l'organisation locale, l'utilisation des canaux de communication pertinents, la prise en compte des difficultés de ses équipes.

L'activité du cadre est très souvent caractérisée à la fois par une quantité élevée de travail et un rythme soutenu, et par une brièveté, une variété et une fragmentation des tâches, le relationnel et les communications tenant une place centrale (Guilbert & Lancry, 2007).

Etre cadre dans le secteur public

Manager un service du secteur public comprend quelques composantes propres puisque l'organisation,

à travers le service public, a pour but de satisfaire les usagers. Comme traditionnellement la recherche de profit n'est pas un objectif, les cadres s'intéressent plus aux aspects techniques de leur métier, qu'aux aspects économiques (Barabel & Meier, 2010).

Le secteur public est caractérisé par des asymétries d'informations, notamment au niveau des compétences des agents. Les cadres n'ont pas la possibilité de sélectionner le personnel et doivent « faire avec » les ressources disponibles (Bureau & al, 2010). Selon ces mêmes auteurs, le secteur public utilise encore très peu les systèmes de primes individualisées et d'intéressement aux bénéfices que l'on trouve dans le privé, car le travail en équipe est privilégié. Par contre, la probabilité de promotion et l'évolution de la carrière sont fortement influencées par la performance d'un fonctionnaire.

OBJECTIFS ET MÉTHODES

Dans le but d'approcher l'activité du cadre de proximité dans sa globalité, la méthodologie a été construite par 20 entretiens, couplés à des observations de l'activité, afin de mettre en évidence des éléments clé de la gestion quotidienne du service par ce cadre encadrant. Cela a comme objectif à la fois de :

- Comprendre comment un cadre de proximité planifie sa journée, et de voir en cours d'activité les régulations liées à la variabilité de la situation de travail.
- Montrer les différences potentielles de l'activité de cadre de proximité liées à la diversité des parcours et à celle des caractéristiques du service, ces différences pouvant avoir des impacts variés sur les conditions de vie au travail.

Ces observations ont été basées sur la participation volontaire de 8 cadres de proximité dans un même département, avec comme critère de construire un panel varié : âge, genre, expérience sur le poste, nombre d'agents encadrés, type de service et parcours professionnel du cadre. Ces observations ont été accompagnées d'un entretien pour assimiler le fonctionnement du service, ainsi que de techniques de verbalisation pour accéder notamment aux raisonnements cognitifs de prise de décision ou de résolution de problèmes, que le simple fait d'observer ne permet pas. Chaque volontaire a été suivi pendant deux journées complètes et non consécutives, totalisant ainsi près de 160 heures d'observations.

RESULTATS

Même s'il n'existe qu'une dénomination de « *cadre encadrant* » dans cette administration, sur le terrain chaque cadre fait face à une situation de travail particulière, de par le portefeuille du service (usagers, budget, tissu fiscal...) et la taille des équipes encadrées. Un service à 2 agents n'est pas géré de la même manière qu'un service à 35 agents. Le cadre n'y a pas la même activité : dans le premier cas il lui est indispensable d'être un cadre technicien « *touche-*

à-tout » proche du métier des agents de manière à assurer la réalisation des missions et des objectifs du service. Le second cas attend plutôt un cadre manager, qui peut s'appuyer sur les compétences techniques de ses adjoints. Entre les deux cas, le curseur est placé sur une échelle variant entre technicité et management, en fonction des situations rencontrées.

Pour mener au mieux l'activité de son service dans le contexte contraint par la RGPP et la LOLF, le cadre de proximité doit donc connaître à la fois le terrain dans le sens des spécificités de son service, et la technicité métier.

L'utilisation d'outils de mesure, et plus particulièrement la présence d'indicateurs liée au mode de pilotage par la performance, n'est pas remise en cause, car elle est nécessaire pour piloter un service, dans le but de « *savoir comment les choses se passent* ». Au-delà des indicateurs, il y a les objectifs avec échéances précises, ainsi que le respect de la réglementation. Les indicateurs font donc partie d'un système de pilotage par la performance où l'animation de l'équipe, le soutien technique et le suivi de l'activité du service sont essentiels.

La gestion de l'aléa : une résolution continue de problèmes

Des aléas variés et fréquents

Sur l'ensemble des observations, une multitude de situations, plus ou moins problématiques au regard de la connaissance et de la compréhension que le cadre a, et nécessitant une prise en charge plus ou moins longue, s'est présentée aux cadres de proximité, tous services et cadres confondus.

Certains problèmes apparaissent de manière récurrente, d'autres sont plus ponctuels. Sans dresser une liste exhaustive, les situations rencontrées par ces cadres peuvent être classifiées : organisation matérielle du service, technicité du métier, gestion du public (physique et à distance), organisation du travail, informatique. Distinguer des occurrences d'apparition est impossible car la variabilité des situations est très importante, même au sein d'un seul service.

Bien que la majorité des aléas puisse être résolue dans la journée de travail du cadre, certaines prises en charge peuvent dépasser l'unité temporelle de la journée, notamment lorsque l'information et/ou la compétence n'est pas présente dans le service ou lorsqu'un tiers est sollicité, et nécessiteront un suivi voire un contrôle a posteriori. Les stratégies de mémorisation sont alors propres à chaque cadre observé : utilisation de post-it ou de fiche « pense-bête », gestion des événements dans différentes formes de calendrier/agenda (papier ou électronique), communication de la situation en attente auprès des agents.

Le cadre de proximité doit assumer la résolution de l'ensemble de ces aléas pour garantir le bon fonctionnement de son service et que celui-ci « *tourne au quotidien* », comme l'ont souligné l'ensemble des

cadres. Au-delà du « débrouille-toi », la palette de connaissances et de compétences techniques, technologiques, organisationnelles, managériales, relationnelles... doit donc couvrir un champ très large, certaines ne faisant partie d'aucune formation (ex. bricolage dans les locaux, dépannage informatique).

Une gestion parallèle semée d'interruptions

Les nombreuses sollicitations viennent très souvent interrompre le travail du cadre. Il peut mener plusieurs tâches de front, en parallèle comme téléphoner et viser le courrier ou encore répondre à un mail et discuter avec un agent en quête de solutions techniques ; ou alors plutôt lâcher une tâche et y revenir par la suite. C'est ainsi que certaines tâches traversent la journée du cadre en pointillé.

Par ailleurs, la brièveté des tâches est renforcée par l'utilisation du mail, et l'ensemble des TIC plus généralement. Actuellement, les applications informatiques dictent l'activité quotidienne et incitent un traitement « au fil de l'eau ». Selon les dires des cadres, « *mes mails, je les prends au fur-et-à-mesure qu'ils arrivent, si le traitement est rapide, je le fais tout de suite, s'il faut un peu de réflexion, je le mets de côté pour les moments calmes* », « *je gère mes mails en temps réel, pour éviter de revenir dessus après coup. Comme ça, je n'oublie rien* ».

Le relationnel et la communication au quotidien sont alors indispensables pour gérer au mieux l'ensemble des acteurs (équipes, public, direction) en quête d'informations. Les cadres rencontrés insistent sur les moments de convivialité entre les équipes mais aussi avec les partenaires extérieurs.

Une régulation des aléas en continu

Ces aléas interviennent de manière continue et aléatoire dans la journée de travail du cadre. Celui-ci doit alors les prendre en compte pour ajuster au mieux le travail de ses équipes, pour réguler le fonctionnement de son service « *en temps réel* ».

Ces sollicitations se manifestent de différentes manières en fonction de l'interlocuteur, du moyen de communication, du moment temporel.

Par exemple, certaines plages horaires sont plus « calmes ». Cela se traduit par une amplitude horaire de la journée de travail du cadre qui est très large afin de trouver des plages calmes pour « *travailler tranquillement* » (tôt le matin, le midi, ou le soir), c'est-à-dire faire le travail de cadre, tel que traiter les dossiers de gros contentieux, faire une analyse financière, sans être hyper sollicité, car ces tâches demandent une concentration qu'il est impossible de trouver lorsque le public est accueilli, ou lorsque les agents sont présents. Les temps méridiens en sont réduits au minimum physiologique, en mangeant souvent « *sur un coin de bureau* », et très souvent sans sortir du lieu de travail.

Les cadres préfèrent souvent traiter les sollicitations au quotidien, ou encore « *au fil de l'eau* » et éviter l'accumulation de situations non traitées, les

situations en attente pouvant générer d'autres aléas et éventuellement se dégénérer : « *je ne souhaite pas fermer ma porte, je préfère que mes collaborateurs viennent me voir dès qu'ils ont un problème. De cette manière, je sais que je n'aurai pas une mauvaise surprise en ouvrant* ».

Souvent la porte de leur bureau reste ouverte pour garder un œil, une oreille sur le service et ainsi mesurer en permanence l'avancement de la réalisation des missions, les problèmes rencontrés. Le cadre décide alors d'intervenir ou non en soutien à ses équipes. Pour eux, ils font ce choix en fonction de leur connaissance du dossier de l'utilisateur (comportement, historique), des compétences des agents, de leur évaluation de l'évolution probable de la situation. L'expérience et les connaissances terrain sont indispensables pour ajuster leurs réactions.

Aller à la rencontre des agents plusieurs fois par jour, comme le matin en passant dire bonjour dans le service ou encore pour distribuer le courrier et les tâches à traiter à chaque agent, leur permet également de « ressentir » l'état du service, « *de prendre la température* ». Certains agents utilisent ces temps pour faire part de remarques sur leur activité, telles que l'avancement dans les missions, les problèmes rencontrés et les solutions trouvées, les questionnements restés ouverts.

Résolution de problèmes et expérience

L'impact du parcours professionnel

Bien que tous les cadres tentent de réguler l'activité du service en continu, les résolutions de situations problématiques peuvent prendre plus ou moins de temps, en fonction de la complexité de la situation et de facteurs échappant au contrôle du cadre (ex. type et temps de réaction du public), mais également en fonction du chef de service et de son parcours professionnel. Ce constat s'est révélé quelque soit le service observé.

Trois situations peuvent être distinguées :

- 1. Le cadre ne connaît pas le problème qui semble complètement nouveau :** il faut construire une solution de toute pièce.
- 2. Le cadre ne connaît pas le problème mais peut le rattacher à une connaissance :** il cherche alors un référentiel pour se rapporter à une situation de référence, proche du problème évoqué.
- 3. Le cadre connaît le problème rencontré :** il est possible de le résoudre en suivant la méthodologie, le process.

Les cadres récemment sortis d'école se situent très majoritairement dans le cas 1. Ils ont alors le réflexe de se référer à leurs cours, aux tutoriels pour suivre les procédures, aux documents sauvés ça et là au fil de leur activité, avant de demander des conseils aux agents puis de contacter la direction locale pour obtenir les informations nécessaires.

Les cadres expérimentés, c'est-à-dire qui ont déjà passés quelques années à la tête d'un service, quelque soit le type, quant à eux, se situent plus souvent dans

les cas 2 et 3. D'ailleurs, ils ont adopté d'autres stratégies en se construisant un réseau d'expertise plus ou moins formel au cours des années. Cela leur permet de traiter beaucoup plus rapidement les problèmes dits « courants » : soit dont la fréquence est régulière, soit dont la complexité est habituelle. Ils ont en effet recensé ces problèmes déjà vécus, ou potentiellement à vivre, dans une base de données personnelles, non mutualisée. Grâce à la connaissance de leur activité, à partir des documentations, notes reçus par mail, flash info... ils ont pu glaner les informations utiles immédiates ou dans l'avenir, puis les pré-trier en fonction des problèmes qu'ils pensaient pouvoir rencontrer dans leur activité. Ils savent également très souvent ou trouver l'information ou l'interlocuteur qui leur apportera. Cet essai d'anticipation montre très clairement une expertise métier.

Cependant, la comparaison novice/expérimenté en fonction de l'ancienneté dans cette administration n'est pas suffisante pour comprendre l'ensemble des stratégies développées. Il faut aussi prendre en considération les changements de parcours, par exemple, un passage d'une filière à l'autre, un changement de cœur de métier. Tous ces éléments sont autant de clés de lecture qui peuvent mettre à mal et remettre en cause les compétences de certains cadres de proximité, très compétents dans leur domaine précédent, mais redevenus novices à l'arrivée dans un nouveau poste, par manque de connaissance métier.

Dans tous les cas observés, les cadres se sont insérés dans des réseaux, souvent non formalisés, pour tenter de capter les informations utiles. Par exemple, l'entraide est forte entre les jeunes chefs de service qui se téléphonent pour se communiquer les problèmes actuels et échanger les solutions et autres « trucs » trouvés pour les contourner. Il existe aussi un soutien entre les cadres d'un même type de service au sein d'un même département, mais aussi avec ceux des départements limitrophes qu'ils ont pu connaître au cours de leur carrière.

La difficulté d'anticiper pour tous

Malgré ces stratégies développées avec l'expérience, l'anticipation quotidienne de l'activité reste très difficile car, comme nous l'avons montré, les aléas sont très variés et fréquents. Il existe d'ailleurs de grosses différences entre l'agenda prévu pour une journée de travail et le travail effectivement réalisé par le cadre, et ce, sans distinction de parcours professionnel. Toutes les tâches prévues ne sont souvent pas toutes réalisées, alors que d'autres imprévues auront été traitées.

Pour les cadres rencontrés, certaines tâches journalières sont incontournables (ex. regarder les demandes de congés ou d'absence déposés dans l'application informatique, consulter l'extranet du département pour voir les dernières nouveautés, relever plusieurs fois par jour la boîte mail du service

et celle du cadre), alors que d'autres varient en fonction de l'activité du service.

A la fin de la journée, certains cadres avouent ne pas savoir ce qu'il ont fait dans leur journée, tant leur travail a été parcellisé, découpé, interrompu. Ils sont souvent incapables de se remémorer en détails cette journée : seuls les deux ou trois principaux problèmes traités, qu'ils soient prévus ou non, sont expliqués.

Pourtant il est possible d'anticiper un minimum l'exercice d'une année par rapport à celle précédente : les grands pics d'activité, les principales échéances étant identiques. De plus, la mesure mensuelle de l'activité, à travers les indicateurs de performance et tableau de bord, peuvent permettre un retour et une anticipation au plus juste de l'exercice en cours.

DISCUSSION

Au regard de la littérature, le travail de cadre de proximité dans cette administration se caractérise par une polyactivité, c'est-à-dire une activité morcelée en « micro tâches » souvent très brèves qui se succèdent les une les autres, se mêlent et s'interrompent continuellement pour assurer un travail « au fil de l'eau ». Ces tâches multiples et plus ou moins complexes nécessitent des compétences très variées pour traiter et répondre à la variabilité des situations de travail rencontrées par le cadre de proximité.

La gestion quotidienne d'un service se fait en dehors des indicateurs, avec des difficultés non prises en compte par les outils de mesure issus du pilotage par la performance comme l'inadéquation entre charges et moyens, les profusions de notes très intéressantes mais illisibles par manque de temps, l'acquisition permanente de nouvelles compétences, et le dysfonctionnement des applications informatiques. Le quotidien de l'activité d'encadrement de proximité se concentre sur la résolution de problèmes par la gestion de l'aléa, voire bien souvent une gestion parallèle de plusieurs imprévus. Les stratégies déployées pour y faire face peuvent être différentes en fonction du parcours professionnel, mais toutes ont un coût cognitif élevé pour ce cadre encadrant. A cela s'ajoutent différents dilemmes entre logique managériale et logique technique, le cœur de métier pouvant entrer en contradiction avec les demandes de reporting de sa direction. La majorité de l'activité du cadre de proximité est donc constituée de résolutions de problèmes afin de garantir le bon fonctionnement de son service, qui passe avant même sa mission de réaliser les indicateurs fixés. La manière de gérer un service est caractéristique de l'expérience du cadre de proximité.

A un second niveau, l'expérience se construit en fonction du parcours professionnel, de la connaissance acquise de l'activité des équipes encadrées. Dans le cadre contraint du pilotage par la performance (PPP), l'encadrement de proximité doit se positionner dans un triptyque travail prescrit, travail mesuré, et travail réel, en termes de performance définie par la direction à travers les

objectifs stratégiques effacés au profit des indicateurs, performance mesurée obtenue par un travail pour l'indicateur, et performance réelle non mesurée des services (Piney, 2011). Ce PPP instaure donc une distance entre cadre de proximité et travail des équipes, notamment aux moyens des outils de mesure ; et cette distance peut évoluer en fonction de l'expérience de chaque cadre.

Il sera alors intéressant de questionner la distance au travail réel d'un cadre de proximité, notamment en comparant différents parcours professionnels, et regarder plus particulièrement les mécanismes permettant de réduire cette distance.

BIBLIOGRAPHIE

- Barabel, M. & Meier, O. (2010). *Manageor, les meilleures pratiques du management*. Ed. Dunod.
- Bolduc, F. & Baril-Gingras, G. (2010). Les conditions d'exercice du travail des cadres de premier niveau : une étude de cas. *Pistes*, Vol.12, n°3, 23p.
- Bonnet R. & Bonnet J. (2007). L'analyse du travail des managers. Au-delà de l'analyse de la prescription et de l'activité, comprendre « l'effet manager » comme production de sens. *Communication & Organisation*, n°31, p.248-263.
- Bouffartigue P. (2001). « La fonction d'encadrement » : de l'importance du travail dans l'étude des cadres. Colloque « Autour des travaux de G. Benguigui : Encadrer, surveiller, inventer ». Novembre 2001.
- Bureau D., Mougeot M. & Studer N. (2010). Mesurer la performance de la gestion publique à la lumière de l'analyse économique. *Revue Française des Affaires Sociales*, n°1-2, p.89-104.
- Carballeda, G. & Garrigou, A. (2001). Derrière le « stress », un travail sous contrainte. Dans Bouffartigue, P. *Cadres : la grande rupture*. Ed. La Découverte « Recherches », p.89-104.
- De Terssac G. & Cambon L. (1998). *Le travail d'encadrement : relation entre cadre et action*. Séminaire DESUP-DESS 1998, Ergonomie de l'encadrement, Université de Paris 1.
- Leplat, J & de Montmollin, M. (2001). *Les compétences en ergonomie*. Ed. Octarès.
- Guilbert L. & Lancry A., 2007. L'analyse des activités des cadres : l'intérêt de la triangulation des méthodes. *Le travail humain*, 2007/4, vol.70, p.313-342.
- Hubault, F. (2005). Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail ? Dans *Approches économiques de la prévention des risques professionnels*. DARES ANACT.
- Kletz F. & Lenay O. (2008). Du statut au métier : l'encadrement y gagne-t-il en reconnaissance ? *Revue Française d'Administration Publique*, 2008/4 n°128, p.689-701.
- Mintzberg H. (1973). *Le manager au quotidien – 10 rôles du cadre*. Ed. Eyrolles.
- Piney, C. (2011). *Manager la performance au quotidien dans un service public : quelle place pour les conditions de vie au travail ?* Mémoire de Master Recherches, Cnam, Paris.
- Piney, C., Nascimento, A., Gaudart, C. & Volkoff, S. (2012). Pilotage par la performance au quotidien dans un service public: quelle place pour les conditions de vie au travail? In Dessaigne, M.F. & Morlet, T. *Innovation et travail : sens et valeurs du changement*.

SELF 2012, Congrès International d'Ergonomie. Lyon, France : septembre 5-7.

Quy Nguyen H. (2001). In praie of middle managers. *Harvard Business*, p.72-81.

Six F. (2000). *Le travail des cadres : le point de vue de l'ergonomie*.