



HAL
open science

Gérer les temps pour gérer la qualité: le traitement des dossiers retraite

Valérie Zara-Meylan, Serge Volkoff

► To cite this version:

Valérie Zara-Meylan, Serge Volkoff. Gérer les temps pour gérer la qualité: le traitement des dossiers retraite. 52e Congrès de la SELF. Présent et futur de l'ergonomie – Répondre aux défis actuels et être acteur des évolutions de demain., RESACT (Catherine Brun – Béatrice Barthe et Olivier Gonon), Sep 2017, Toulouse, France. pp. 15-20. halshs-01609291

HAL Id: halshs-01609291

<https://shs.hal.science/halshs-01609291>

Submitted on 3 Oct 2017

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*.

Gérer les temps pour gérer la qualité : le traitement des dossiers retraite

Valérie ZARA-MEYLAN¹ et Serge VOLKOFF²

(Cnam-CRTD, Gis Creapt, CEET)

29, promenade Michel Simon, 93166 Noisy le Grand Cedex

¹ valerie.meylan@lecnam.net ² serge.volkoff@cee-recherche.fr

Résumé : À partir d'un questionnement d'un organisme retraite sur le rôle de l'expérience pour la qualité, nous examinons la situation de Techniciens chargés du traitement des dossiers et de la relation aux assurés, en tant que situation dynamique. Les analyses montrent comment les Techniciens gèrent des cadres temporels multiples et enchevêtrés dans des dimensions de court et long termes. Avec l'expérience, ils suivent les multiples dynamiques de leurs situations, et ils les organisent pour constituer un milieu temporel qui ouvre leurs possibilités de tenir différentes dimensions de la qualité. La contribution des Techniciens à la qualité de la prestation retraite est étroitement liée à la possible mise en cohérence d'exigences variées et évolutives. Certaines configurations de cadres temporels qui entravent le rôle de l'expérience sont identifiées, ce qui amène à des préconisations techniques, organisationnelles, d'interactions entre métiers et concernant les indicateurs de gestion.

Mots-clés : Processus cognitifs, Dynamiques des systèmes de travail, Organisation du travail et systèmes sociotechniques, Techniques d'observation, Ergonomie de l'activité

Manage timeframes to manage quality: processing retirement records

Abstract. This text focuses on the role of professional experience for the quality of the work achieved by Technicians in charge of retirement files and responsible for the relations to the insured. They have developed skills in management of dynamic situation to deal with different timeframes, in order to manage quality. Their handling of these situations is further degraded by the overlapping of time constraints and evolutionary conditions, including those resulting from assessment tools, which are rigid and sometimes run counter to the demands of the job. Our analysis leads us to recommendations on technical and organizational fields, including the interactions between various jobs. They also concern the indicators of management the indicators of management by which the Technicians are estimated.

Keywords: Cognitive processes, System dynamics, Work organization and sociotechnical systems, Observation techniques, Activity Ergonomics

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Toulouse du 20 au 22 septembre 2017. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Zara-Meylan, V. et Volkoff, S. (2017). Gérer les temps pour gérer la qualité : le traitement des dossiers retraite. 52^{ème} Congrès de la SELF - Présent et Futur de l'Ergonomie (Toulouse, 20-22 septembre).

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

Dans des situations dynamiques, des recherches réalisées dans des secteurs variés (énergie, industrie, aéronautique, médical, ...) mettent en évidence le rôle central de la gestion par les travailleurs de multiples conditions, en particulier temporelles, pour contrôler les risques et l'atteinte des objectifs de production (Cellier, De Keyser, & Valot, 1996).

Par cette gestion, ils cherchent à influencer sur le déroulement des processus conduits, et plus encore à faire évoluer ces conditions temporelles elles-mêmes. Pour cela, les règles, procédures, objectifs quantifiés, articulations et interrelations prescrites, etc., qui imposent un ensemble de contraintes, constituent aussi des ressources dans l'activité et façonnent la structuration située de l'action (Norros, 2004; Owen, 2009). Car l'enjeu en situation dynamique est aussi d'influer sur le déroulement futur du travail, pour tenir la part d'incertitude du réel dans les frontières de ce qu'on pense -et on espère- pouvoir gérer (Pueyo, 2000).

Nous avons pour notre part proposé d'aborder ces conditions et leurs exigences en termes de « cadres temporels » variés, en montrant par exemple comment des horticulteurs gèrent des dynamiques complexes et enchevêtrées pour constituer leur « milieu temporel » de travail (Zara-Meylan, 2016). Par la gestion multimodale qu'ils déploient, ils cherchent en particulier à ouvrir des possibles dans l'incertitude et cela même s'ils ne peuvent parfois pas espérer l'harmonisation de leur milieu temporel.

Nous abordons ici sous cet angle l'activité dans un tout autre métier, administratif cette fois, celui des Techniciens chargés d'accompagner les assurés du régime général et de traiter leur dossier au moment de leur demande de départ en retraite. Ces Techniciens ont un rôle clé car ils assurent la fiabilité de la prestation, en articulation

avec leurs collègues chargés de reconstituer les carrières en amont et les contrôleurs chargés en aval de vérifier les dossiers lors de la liquidation. Cette recherche fait suite à un questionnement de la direction de l'organisme sur le rôle de l'expérience pour la qualité de la prestation retraite, dans un contexte où le taux d'erreurs à la liquidation, mesuré par des indicateurs de gestion, ne connaissait pas la diminution attendue dans la convention d'objectifs nationale (Volkoff, Zara-Meylan, Mardon, & Gaudart, 2016).

Pour ces Techniciens, les cadres temporels sont d'abord liés à des contraintes procédurales fixées dans la branche Retraite et déclinées dans les régions puis les agences où ils travaillent. Ces cadres évoluent de façon continue avec les modifications de la législation et celles des contraintes règlementaires de la branche. D'autres cadres temporels forts sont relatifs aux conditions techniques et organisationnelles de leur travail. Ils sont aussi en évolution avec en particulier de nouvelles versions de l'outil informatique, des regroupements d'agences qui recomposent les équipes et une répartition du travail visant à la fois une spécialisation sur certains types de dossiers et une polyvalence accrue concernant des tâches comme l'accueil physique ou téléphonique.

Les dossiers retraite s'apparentent eux-mêmes à des processus multiples et longs, à suivre sur trois à quatre mois, parfois davantage (en étant alors provisoirement clos puis ré-ouverts). Les situations d'assurés sont variées, ainsi que les dates de départ en retraite et le stade d'avancement des dossiers. Ces dossiers évoluent en permanence dans le portefeuille d'un Technicien, même en l'absence de toute action de sa part, à mesure qu'une date d'effet¹ ou une butée relative à un délai se rapprochent, et aussi

¹ Date à laquelle est dû le premier versement d'une pension.

suite à des actions d'employeurs ou autres organismes retraite. Ils évoluent aussi au fil de son travail articulant étroitement back office et front office (Petit, 2005). Pour cela, les Techniciens conduisent une relation avec chaque assuré qu'ils gèrent à la fois *de près et de loin*, en fonction de la situation de chacun et de son dossier (Volkoff, Zara-Meylan et al., op. cit.).

En outre, des collègues ou des organismes extérieurs (comme d'autres régimes de retraite) peuvent adresser des éléments complémentaires ou au contraire tarder à les envoyer. Et ces différents acteurs ont leurs propres dynamiques et impératifs temporels, leurs logiques et leurs critères.

Notre question porte alors sur la gestion du milieu temporel grâce à laquelle les Techniciens parviennent à produire de la *qualité* – une qualité dont il faut en outre explorer les dimensions du point de vue de l'activité. Dans une perspective ergonomique, l'objectif est de mettre en relation les difficultés qu'ils rencontrent avec des configurations de cadres temporels qui ne favorisent pas voire qui entravent leur gestion de leur milieu temporel, afin d'en tirer des pistes pour soutenir cette gestion.

UNE DÉMARCHE DE RECHERCHE ET D'ACTION EN PARTENARIAT

La démarche mise en place, fondée sur une analyse ergonomique du travail, a reposé sur une relation de partenariat avec l'implication d'acteurs à différents niveaux décisionnels. Le rôle du comité de pilotage a été fort tout au long du projet, en termes de suivi des travaux, d'orientation, et de tracé de perspectives.

Des analyses ergonomiques dans quatre agences

Quatre agences des processus Retraite, Carrière et Contrôle, en Ile de France et en régions, ont été choisies en comité de pilotage, en tant que sites pour les analyses ergonomiques.

Dans chaque agence, la même séquence d'intervention a été déroulée avec :

- une présentation du projet au responsable d'agence, puis à l'équipe, avec remise à chacun d'un résumé des objectifs décrivant le principe des analyses et les conditions de volontariat et d'anonymat,
- une approche globale du travail dans l'agence,
- puis des analyses systématiques auprès de Techniciens volontaires (cf. ci-dessous), suivies de validations – discussions individuelles,
- et enfin une restitution finale – discussion de l'ensemble de l'étude dans chaque agence.

Au total, 76 personnes travaillant en agence ont été directement concernées par nos analyses, dont 6 managers et 32 Techniciens impliqués dans les analyses systématiques.

Les analyses systématiques auprès des Techniciens

L'activité des Techniciens en agence a été abordée selon deux modalités complémentaires :

-L'analyse de l'activité sur des demi-journées a visé à comprendre l'organisation et la dynamique de leur activité, durant des journées de travail sur les dossiers (hors de leurs rendez-vous avec les assurés).

Elle est fondée sur les observations de l'activité en situation réelle de 12 Techniciens (des demi-journées de durées variables), avec des relevés outillés par Actogram Kronos™ (Kerguelen, 2002).

Les relevés ont porté sur les différents lieux dans lesquels les Techniciens évoluent, les outils utilisés, les dossiers manipulés avec une attention particulière au pilotage du portefeuille, les actions réalisées avec leur enchaînement sur la période, les événements survenus (téléphone, interactions, etc.), les communications avec les collègues, les organismes, les managers et aussi avec les assurés, ainsi que les logiciels ouverts.

Des chroniques d'activité ont été produites, accompagnées d'extraits de verbalisations, ainsi que d'une retranscription intégrale des propos et des échanges verbaux enregistrés.

-L'analyse commentée de portefeuilles a visé à recueillir des reconstitutions diachroniques du traitement de plusieurs dossiers, pris un à un, et tirés dans le portefeuille du Technicien. Elle est fondée sur un travail réflexif réalisé au cours d'entretiens individuels (3/4 h à 1h30) avec au total 22 Techniciens, dont 2 ont aussi participé au suivi d'activité présenté ci-dessus.

Lors de la conduite de ces entretiens, enregistrés puis transcrits, l'attention a porté en particulier sur les cadres temporels relatifs au dossier (date d'effet, situation de l'assuré, type de prestation...) et à son évolution depuis la première prise de contact, sur ses facteurs de complexité (parcours de l'assuré, réglementation, qualité de l'information venant de l'assuré, articulations avec d'autres organismes, ...), et aussi sur les appuis et difficultés du côté de l'outil technique, les anticipations sur la liquidation du dossier, et le pronostic sur la suite des événements.

Ces deux méthodes se sont ensuite rejointes dans une phase de validation – discussion avec chacune des personnes interrogées ou suivies, avec pour support de premières formalisations des chroniques d'activité avec verbalisations ou des propos recueillis.

RÉSULTATS

Pour faire état de différentes dynamiques des cadres temporels entremêlés à l'œuvre dans l'activité, les résultats des analyses sont découpés en deux dimensions, entremêlées dans l'activité, mais dont la distinction est éclairante².

² La recherche comporte une troisième dimension de résultats, correspondant à une focale plus large relative aux parcours professionnels. L'objet de cet article n'est

La dynamique des journées des Techniciens : articuler et organiser des cadres temporels variés

Les relevés montrent que les Techniciens déploient une multiplicité d'actions, qu'ils organisent en différents moments (cf. bandeau coloré dans l'exemple présenté dans la Chronique d'activité 1). Pour engager ces moments, les Techniciens suivent une organisation d'ensemble propre à chacun, mais que tous explicitent spontanément, comme en début de matinée dans la Chronique 1 : « *La première chose que je fais est voir [le courriel], si je n'ai pas de messages importants, sur les dossiers urgents [...]* ». Dans l'exemple présenté, le Technicien prend connaissance des courriels, puis réalise des opérations sur 6 dossiers en entrée. Il classe ensuite par priorité les 10 suivants et entame leur traitement.

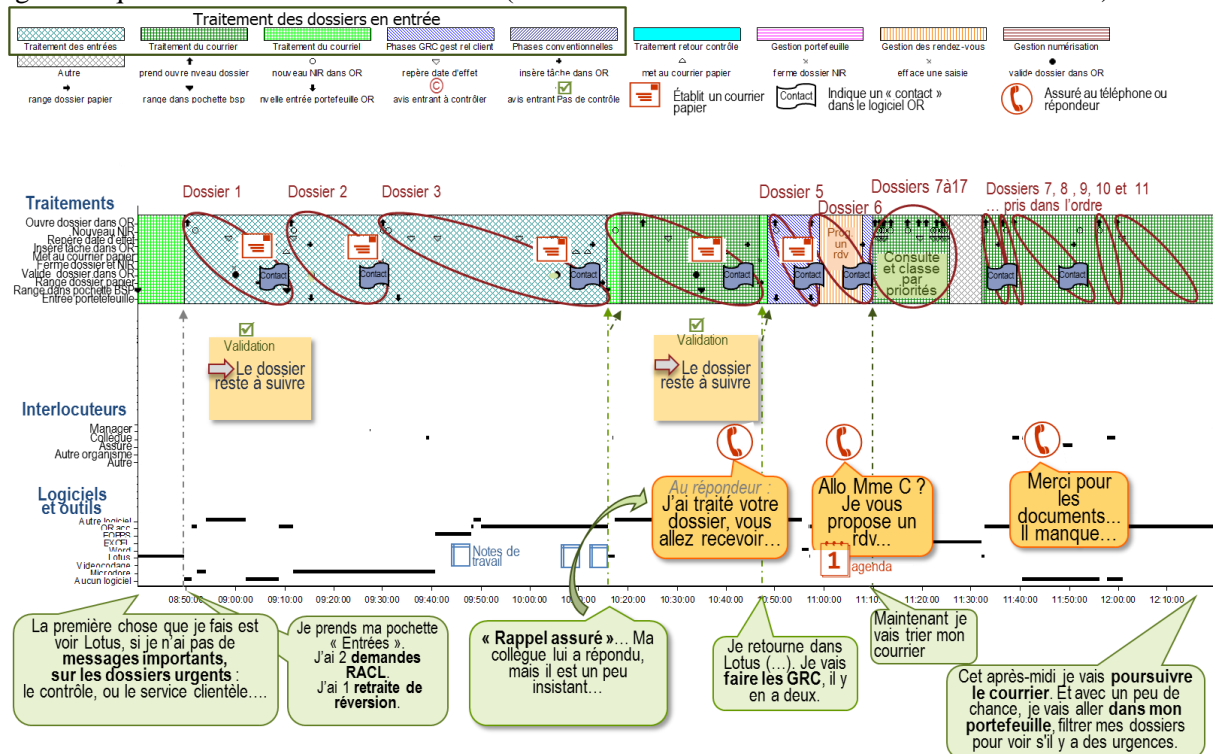
Au total, 11 dossiers sont traités ce matin-là (jusqu'à 21 dossiers différents ouverts par demi-journée selon nos relevés), dont 2 seulement peuvent être validés en vue de leur liquidation. Et tous restent à suivre dans le portefeuille du Technicien, ce qui est une situation souvent observée (70 à 135 dossiers en cours dans leur portefeuille lors de notre intervention).

Les observations montrent plus largement que les Techniciens mobilisent des configurations d'organisation qui leur sont propres, mais dont des dimensions sont communes à tous :

-Les configurations d'organisation déployées comprennent des ensembles d'actions, avec une palette de repères, d'échelles et d'horizons complémentaires. « *C'est de la gestion au quotidien, et de la gestion hebdomadaire (...) mais un peu plus aussi je dirais, parce que j'ai préparé mes rendez-vous à 3 semaines* », explique l'un d'eux.

pas de la présenter, mais elle est prise en compte dans les analyses conclusives.

Chronique d'activité 1 - Exemple d'une matinée d'un Technicien retraite : des moments d'actions organisés qui se succèdent et s'entremêlent (extraits des relevés d'activité et des verbalisations).



« J'aime bien travailler à 30 jours, pour avoir une vision en fin de compte. À 30 jours, on peut penser déjà que ce dossier sera hors délai, penser à mettre un motif d'attente... », explique un autre. Ces configurations permettent tout à la fois une régularité d'actions et d'interactions, et aussi des ajustements pour intégrer les événements qui peuvent survenir. Elles sont structurantes pour l'activité individuelle et collective des Techniciens.

-L'analyse et le contrôle des dossiers sont intégrés dans ces configurations d'organisation. Cependant, la prise en main des dossiers n'est ni une séquence à renouveler à l'identique, ni une application mécanique de savoir-faire théoriques et procédurales. Ce travail implique une activité d'analyste et d'enquêteur qui nécessite des suppositions et des raisonnements dans l'incertitude, et alors même que l'outil informatique impose le déroulement de certaines étapes du travail.

-Au sein de ces configurations, on repère de fortes règles de métier. Ces règles sont relatives aux procédures en matière de prestation retraite et de relation de service

à l'assuré (ordre des priorités des dossiers, accompagnement des assurés...). Elles dépendent des cadres organisationnels de l'agence et des consignes se rapportant à des indicateurs de gestion (calcul des délais, comptabilisation des retours...), des articulations entre métiers avec des services internes ou externes. Ces règles constituent aussi des ressources et des appuis qui font l'objet d'échanges dans les collectifs, d'ajustements et d'évolutions.

-Les logiciels participent à structurer les configurations d'organisation (« contacts » pour garder trace des actions dans le logiciel métier, « pilotage » du portefeuille, repères et alertes au sujet de certains délais, etc.). Ces outils sont associés à d'autres supports (agenda, cahier, Post-It) élaborés par les Techniciens suite à leur formation ou avec l'expérience.

Les analyses mettent en évidence différentes combinaisons de conditions techniques et organisationnelles qui compliquent ou fragilisent cette gestion. Les retours du Contrôle aux instructeurs traduisent en particulier certaines de ces difficultés ; et on constate que la notion

d'*erreur* par laquelle ils sont qualifiés constitue une appellation plus ou moins discutable. Les raisons des retours sont diverses et leur classement par types imposé par le logiciel est souvent décalé avec la réalité du problème repéré.

La conduite d'un dossier : articuler un calendrier d'opérations avec la relation de service, le volume de travail et les règles

À l'échelle des quelques semaines, voire quelques mois, sur lesquels s'étend la conduite d'un dossier, on retrouve plusieurs des constats présentés dans le volet précédent. Il s'agit notamment, ici aussi, de gérer au mieux des cadres temporels, en les repérant de façon pertinente et en prenant en compte leur part d'incertitude.

Les règles qui prévalent en ce domaine sont censément homogènes. En pratique, pourtant, la diversité des situations nécessite un effort d'ajustement permanent entre des prescriptions et une réalité mouvante. Cet ajustement implique : des suppositions (quant au comportement passé et à venir de tel interlocuteur ou de l'assuré), des raisonnements (par exemple, pour évaluer l'urgence d'une relance à faire), et des prises de décision qui relèvent d'un arbitrage entre divers objectifs parfois non conciliables dans l'immédiat (comme la complétude d'un relevé de carrière et la nécessité de ne pas y consacrer trop de temps).

Le rendez-vous constitue pour cela un moment-clef d'un dossier bien monté, aussi bien pour son contenu que pour la maîtrise des délais : *« Les dossiers des gens qu'on reçoit en rendez-vous sortent plus vite, parce qu'on a pris le temps de discuter, même si on n'a pas pu aller vraiment en profondeur (...) C'est aussi parce que, quand les gens viennent, on leur dit de venir avec tel document, donc les dossiers sont quand même relativement complets »* (une Technicienne Retraite).

Cependant, le rendez-vous n'est pas seulement le lieu où se scellent les informations et les décisions pour le départ en retraite ; c'est aussi l'espace d'un arbitrage encore possible : *« [...] je lui avais envoyé le document habituel. Et quand elle est arrivée, elle me dit « je ne veux pas déposer mon dossier tout de suite, je veux avoir le maximum de surcote... », c'est vraiment devenu un entretien-conseil. »*

Le traitement d'un dossier est en général discontinu, et demande d'y revenir à plusieurs reprises, souvent espacées, tout en cherchant à maîtriser la cohérence de l'ensemble, indispensable à la fois pour la justesse des calculs de droits et pour que l'assuré lui-même s'y retrouve. Ainsi, les nombreuses périodes d'attente dans leur traitement ne sont pas dépourvues d'actions. En fonction du type de dossier et de son avancement, des procédures sont à identifier, des relances sont à assurer, avec des échelonnements spécifiques à établir, et parfois des urgences à identifier. Pour cela, les Techniciens cherchent à se doter d'une représentation fiable des épisodes antérieurs et à influencer sur les suivants, pour dégager des possibilités d'action futures.

Les ressources à disposition des Techniciens peuvent s'avérer aussi des facteurs de difficultés pour cet objectif de cohérence. L'outil informatique métier a des insuffisances récurrentes qui conduisent à des opérations fastidieuses à la main. Les articulations avec les contrôleurs se font avec des interfaces asymétriques qui ne facilitent pas l'intercompréhension pour certains cas particuliers. Les règles juridiques et les principes d'organisation constituent des cadres précieux dans l'activité des Techniciens, mais la logique qui les sous-tend n'est pas toujours explicite, et dans bien des cas les règles et principes pertinents ne sont pas faciles à identifier. Les partenaires extérieurs sont d'utiles pourvoyeurs de renseignements, mais les

modalités d'articulations avec eux sont rigides (un courrier ou une procédure informatisée) et ces coopérations fonctionnent mal si ces organismes sont eux-mêmes débordés ou si leurs pratiques comportent des aspects opaques pour les Techniciens.

DISCUSSION : UNE GESTION D'UN MILIEU TEMPOREL COMPLEXE

Loin de pouvoir se résumer en une juxtaposition d'actions cloisonnées sur différents dossiers, le travail des Techniciens doit être compris dans la gestion construite qu'ils assurent, individuellement et collectivement, en prenant en compte une multiplicité de cadres temporels. Leurs actions sont organisées en visant une cohérence dans la gestion de leur portefeuille et des ouvertures de possibles pour leurs actions sur le long cours. Ils cherchent à tenir de multiples facettes d'une qualité dont les composantes doivent être comprises au-delà de l'immédiateté d'une opération dans un dossier ou de son bouclage pour liquidation.

Les analyses montrent en quoi nombre de retours en *erreur* de la part du contrôle font suite à des prises de responsabilité qui sont partie intégrante de leur métier, et qui s'imposent du fait de cadres temporels relatifs à des délais, des articulations avec d'autres services ou organismes et avec la situation de l'assuré. D'autres retours sont liés à la difficulté rencontrée parfois pour cerner certaines composantes du dossier, l'interface logicielle entre Techniciens et Contrôleurs ne laissant que peu ou pas de place à des mentions qui fourniraient des clés de compréhension de particularités ou de procédures de contournement qui se sont imposées.

La comptabilisation des retours ne prend pas non plus en compte les apports souvent fructueux pour la qualité des échanges intra et inter métiers qu'ils suscitent, à court et à long termes. Certains retours sont l'occasion de réflexions, de

discussions et d'ajustements qui participent à alimenter l'expérience des Techniciens et des Contrôleurs eux-mêmes.

De façon générale, chaque Technicien intègre les cadres temporels qu'il identifie dans une gestion plus large de son activité, en tenant compte de différentes limites (techniques, d'accès à l'information, d'articulations internes ou externes, ...), et cela pour influencer sur le déroulement de chaque dossier, sur l'évolution de son portefeuille, et plus largement de son activité. Plus encore, l'expertise des Techniciens se traduit par l'intégration de l'incertitude et du doute dans les orientations et la prise de décision, compte tenu des multiples dynamiques à gérer. La gestion d'un milieu temporel complexe est au cœur de leur activité.

Dans ce contexte, la qualité du pilotage des dossiers doit beaucoup aux relations que les Techniciens parviennent à instaurer avec les assurés – et de ce point de vue, nous avons insisté sur l'apport spécifique des rendez-vous en face à face qui participent à une gestion des assurés à la fois de près et de loin, centrale tout au long du traitement des dossiers. Un autre gage de qualité est la possibilité pour les Techniciens de développer des pratiques réflexives avec les collègues, le responsable d'agence, le référent technique, ainsi qu'avec les contrôleurs, à propos des facteurs d'hésitation ou d'incertitude.

CONCLUSION

La contribution des Techniciens à la qualité de la prestation retraite est étroitement liée à leurs possibilités de suivre et d'organiser les multiples dynamiques de leurs situations en tenant compte d'exigences variées et évolutives. Cette contribution est difficilement accessible à la quantification et une partie de la diversité des cadres temporels gérés par les Techniciens n'est pas reconnue par

les indicateurs actuels. Citons par exemple les régularisations nécessitant des recherches, l'accompagnement plus poussé de certains assurés, l'établissement de simulations et de notifications provisoires et les réponses à des assurés pointilleux ou indécis.

De plus, dans les configurations analysées, certaines difficultés sont liées à des indicateurs qui compliquent l'enchevêtrement de cadres temporels à gérer, en freinant parfois l'atteinte des objectifs du travail. Ces indicateurs initialement conçus dans des objectifs de pilotage gestionnaire sont par ailleurs indispensables à l'organisme. Cependant, transposés dans les agences en termes de consignes et de visées générales (quantité de dossiers clôturés et contrôlés, d'assurés reçus, délais...), ils se trouvent en décalage avec le réel de l'activité.

Ajoutons que les modes d'organisation qui cloisonnent géographiquement et techniquement (via le logiciel métier) le traitement des dossiers et le contrôle compliquent les conditions de gestion des situations, comme cela a été par exemple observé dans des centres de paiement (Arnoud & Falzon, 2013). Cette organisation est liée pour l'organisme à un enjeu de rigueur administrative et d'homogénéisation des procédures. Toutefois, les retours vers le service contrôle sont l'occasion de régulations qui mériteraient non pas une comptabilisation-sanction, mais une attention particulière avec une forme d'encouragement, en tant qu'échanges utiles et productifs, entre des métiers vivants et en évolution. Les échanges entre Techniciens et Contrôleurs participent à accroître le niveau de qualité, pour le dossier en cours et pour les suivants. De plus, les retours participent à la construction des métiers et ils alimentent l'expérience.

Cependant, ces possibilités peuvent être limitées ou même entravées comme on l'a montré par certaines conditions, temporelles surtout. Un objectif serait donc de ne pas multiplier et compliquer les cadres temporels, de ne pas en créer qui se trouveraient en décalage avec le réel de l'activité, avec ce qui fait la qualité de la prestation.

BIBLIOGRAPHIE

- Arnoud, J. & Falzon, P. (2013). Changement organisationnel et reconception de l'organisation : des ressources aux capacités, *Activités* <http://activites.revues.org/760>
- Cellier, J.-M., De Keyser, V., & Valot, C. (1996). *La gestion du temps dans les environnements dynamiques*. Paris: PUF.
- Kerguelen, A. (2002). *Actogram Logiciel d'aide au relevé et de traitement d'observations chronologiques*. Toulouse: Octarès.
- Norros, L. (2004). *Acting under uncertainty. The core task analysis in ecological study of work*: Espoo 2004. VTT Publications 546.
- Owen, C. (2009). Accomplishing Reliability within Fallible Systems. In C. Owen, P. Béguin & G. Wackers (Eds.), *Risky Work Environments. Reappraising Human Work Within Fallible Systems* (pp. 99-103). Farnham (G.B.): Ashgate.
- Pueyo, V. (2000). La traque des dérivés : expérience et maîtrise du temps, les atouts des anciens dans une tâche d'autocontrôle. *Travail et Emploi*, 84, pp 63-73.
- Volkoff, S., Zara-Meylan, S., Mardon, C., & Gaudart, C. (2016). *Gérer les assurés de près et de loin. Un enjeu pour la qualité chez les Techniciens retraite*. Connaissance de l'Emploi, Le Quatre pages du CEET n°131, Cnam. http://www.cee-recherche.fr/fr/connaissance_emploi.htm
- Zara-Meylan, V. (2016). Quelles conceptions temporelles pour analyser l'activité ? Une proposition issue de recherches en ergonomie dans l'horticulture. *Activités*, 13(1), <http://activites.revues.org/2732>.