



**HAL**  
open science

## Faire collectif, faire santé. Contributions de l'encadrement de proximité

Anne Gillet, Lucie Reboul, Corinne Gaudart

### ► To cite this version:

Anne Gillet, Lucie Reboul, Corinne Gaudart. Faire collectif, faire santé. Contributions de l'encadrement de proximité. Frédéric Rey; Claire Vivès. Le monde des collectifs. Enquêtes sur les recompositions du travail, Teseo, pp.139-160, 2020, 9789877232417. hal-03735504

**HAL Id: hal-03735504**

**<https://cnam.hal.science/hal-03735504v1>**

Submitted on 1 Sep 2022

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0  
International License

# Faire collectif, faire santé

## *Contributions de l'encadrement de proximité*

ANNE GILLET, LUCIE REBOUL ET CORINNE GAUDART<sup>1</sup>

Ce chapitre rapporte trois recherches menées dans le secteur du transport aérien (sur le personnel navigant commercial et sur le personnel au sol) et dans le secteur de la construction aéronautique (compagnons d'une ligne de fabrication d'un avion). Toutes trois se sont intéressées aux différentes configurations des collectifs de travail et à leurs effets potentiels sur la santé des membres qui les composent. Dans cette perspective, elles mettent en visibilité les rôles actifs de l'encadrement de proximité.

Ces recherches ont été menées dans deux champs disciplinaires différents, la sociologie et l'ergonomie. Elles diffèrent dans leur objectif final, les deux recherches en ergonomie s'appuyant sur une demande interne d'acteurs de la santé à visée transformative locale tandis que la recherche en sociologie a privilégié un but heuristique. Mais elles convergent aussi sur de nombreux points que nous souhaiterons souligner ici.

Toutes trois adoptent une focale d'analyse cherchant à comprendre le travail au plus près de ses conditions d'exercice, en prenant en compte « le point de vue de l'activité sur le travail » (Gillet, Lénéel, 2016). Cette activité, si elle peut se traduire par des actions individuelles, est toujours une expérience collective au carrefour de multiples temporalités macro, méso et micro-sociales (Gaudart, 2014). Le collectif de travail est ainsi

---

<sup>1</sup> Anne Gillet est sociologue, chercheuse au Lise-Cnam-CNRS. Lucie Reboul est doctorante en ergonomie, Lise-Cnam-CNRS, Ceet. Corinne Gaudart est ergonome, directrice de recherche au CNRS, Lise-Cnam-CNRS, Ceet.

conçu comme un processus, orientant le travail collectif et soutenu par lui (Caroly et Clot, 2004). Le collectif de travail correspond ici à un ensemble de personnes faisant œuvre commune selon des règles qu'elles partagent ; ces règles se créent et se transforment au contact d'un travail collectif caractérisé par des modes de coopération dans l'action (Cau-Bareille, 2012, Grasset, 2017).

Collectif de travail et travail collectif tiennent ainsi un double projet : trouver des solutions organisationnelles pour « faire la production » en créant des règles informelles qui pallient celles de l'organisation – ce que De Terssac (2016) appelle un travail d'organisation –, mais aussi participer à la préservation de la santé de ses membres, voire au développement de leurs ressources psychosociales (Barcellini et Caroly, 2012). La santé est alors entendue non seulement comme la préservation de l'intégrité physique, psychologique et sociale, mais aussi comme l'objet d'une construction individuelle dans un cadre social relatif au développement des savoirs et savoir-faire professionnels (Laville, 1996).

Tenir conjointement ce double projet relève toutefois d'équilibres fragiles, sensibles aux évolutions du travail et aux contextes organisationnels. Les processus d'intensification du travail observés maintenant depuis de nombreuses années (Algava et col., 2014) fragilisent les collectifs de travail et produisent une individualisation des rapports au travail (Théry, 2010). C'est ainsi que les trois recherches présentées s'attachent à mieux comprendre ces équilibres fragiles, les conditions qui les dégradent et/ou les soutiennent. Une attention particulière est portée aux rôles de l'encadrement de proximité, situé au croisement de régulations horizontales et verticales (De la Garza et Weill-Fassina, 2000 ; Gillet, 2005, 2017). L'encadrement de proximité<sup>2</sup> tient dans les organisations une position d'interface, d'intermédiaire entre plusieurs catégories de personnel. En

---

<sup>2</sup> Ici classé dans la catégorie agent de maîtrise. Selon les organisations, il peut être cadre, et/ou avoir le même statut que les membres de l'équipe qu'il encadre (y compris ouvrier, technicien...).

fonction de la nature des activités qu'il réalise, il adapte la « distance » entre lui et les membres du collectif. Il porte des missions essentielles de régulations (sociale, organisationnelle, technique) du travail et de « traduction » (Gillet, 2005, 2010, 2017).

Cette position particulière peut en faire un acteur du collectif, participant au double projet de production et de santé (Reboul et col., 2017). L'approche des liens entre encadrement et santé (Gillet, 2005, 2008 ; Piney, 2015), à notre sens, ouvre un champ fructueux de collaboration pluridisciplinaire et des pistes d'analyses d'échelles temporelles du travail.

La première recherche (A. Gillet), menée auprès du PNC-personnel navigant commercial (hôtesses de l'air, stewards, chefs de cabine) de plusieurs compagnies aériennes, montre comment des équipes éphémères, constituées pour le temps d'un vol, peuvent constituer un collectif de travail. La seconde recherche (L. Reboul), réalisée auprès de personnels au sol d'une compagnie aérienne, analyse comment le travail collectif participe à la constitution de collectifs de travail, là où l'organisation ne prévoit que des tâches individuelles. La troisième recherche (C. Gaudart), menée auprès de compagnons de l'aéronautique, montre comment l'intégration des règles collectives participe à l'élaboration des parcours professionnels.

Ces trois recherches mettent au jour les rôles de l'encadrement de proximité pour faire collectif, dans la mesure où il facilite la constitution d'un collectif de travail et le travail collectif. Le nom et les missions de cet encadrement diffèrent dans nos terrains – chef de cabine pour le personnel navigant, régulateur pour le personnel au sol, *team leader* pour les compagnons de l'aéronautique -, conduisant à la mise en œuvre d'activités différentes : dynamique des relations sociales, *leadership*, régulation des conflits, ordonnancement, gestion des parcours. Ces différentes activités montrent l'importance de la fonction d'encadrement dans plusieurs dimensions de la santé pour ces collectifs de travail et elles s'exercent à des niveaux organisationnels et avec des temporalités distinctes sur nos trois terrains.

### Méthodologie : un regard partagé sur le travail

La première recherche concerne les collectifs de travail du Personnel Navigant Commercial (PNC : hôtesse de l'air, steward, chefs de cabine) de plusieurs compagnies aériennes de l'aviation civile (compagnies régulières, *low cost*, charter). Nous utilisons ici une part de l'analyse d'une quarantaine d'entretiens réalisés auprès des PNC en France (de 2016 à 2018)<sup>3</sup>. Cette recherche n'a pas fait l'objet d'une demande sociale et nous l'avons construite selon un mode collaboratif (Gillet, Tremblay, 2017) avec les syndicats nationaux représentatifs des PNC de plusieurs compagnies aériennes de plusieurs pays et leur association européenne<sup>4</sup>. De nombreuses données de recherche ont été recueillies, portant sur l'activité des PNC et leurs conditions de travail, le travail d'équipage, le rôle de l'encadrement, l'équilibre des temps sociaux, la santé.

La deuxième recherche présentée est une recherche-action<sup>5</sup> qui fait suite à une demande formulée par une compagnie de transport aérien portée principalement par des acteurs en charge des questions de santé, soucieux des problématiques d'enjeux de maintien dans l'emploi du personnel au sol, au regard des évolutions sociodémographiques, organisationnelles et techniques. L'ergonomie centrée sur l'activité utilise l'observation et les entretiens. Ainsi, dans un premier temps, des observations ouvertes et systématiques (c'est-à-dire outillées d'une grille d'observation) ont été effectuées auprès de huit agents puis poursuivies auprès des régulateurs, chefs d'équipe des agents (Reboul et col., 2017).

La troisième recherche, menée auprès d'ouvriers de production de l'aéronautique<sup>6</sup>, a pris initialement appui sur une demande du service interne d'ergonomie d'un site qui accueille quatre lignes de fabrication d'avions de court, moyen et long courrier, de générations différentes. Dans une politique de prévention, le responsable du service d'ergonomie souhaitait avoir une meilleure connaissance relative aux modalités de construction des parcours professionnels et de leurs liens avec la santé.

<sup>3</sup> Cette recherche s'inscrit dans un programme de recherche international plus vaste réalisé aussi dans d'autres pays d'Europe (Allemagne, Espagne, Italie, Pays-Bas, Portugal) et au Canada, porté par A. Gillet (Cnam, Lise CNRS) et D.-G. Tremblay (Téluq, Québec) Avec réalisation d'entretiens, de questionnaires, d'observations, analyses de documents et comparaisons internationales.

<sup>4</sup> EurECCA : the European Cabin Crew Association.

<sup>5</sup> Projet financé dans le cadre du programme ANR 2014 et réalisé dans le cadre du programme de recherche du Gis Creapt dont cette entreprise est membre.

<sup>6</sup> Projet financé dans le cadre du programme ANR 2014 et réalisé dans le cadre du programme de recherche du Gis Creapt dont cette entreprise est membre.

## I. Collectifs de travail et santé

### 1. L'équipage : un collectif éphémère, solidaire et acteur de santé

Le collectif de travail correspond à l'équipage PNC (Personnel Navigant Commercial) travaillant en lien avec les pilotes (le PNT – personnel navigant technique). Au sein de l'équipage, ce sont surtout les chefs de cabine (l'encadrement de proximité) qui échangent avec les pilotes. En plus de ses tâches spécifiques dans sa fonction d'encadrement, le chef de cabine effectue comme les autres membres de l'équipage des tâches commerciales (vente de produits et de services) et de sûreté-sécurité. Il tient une place importante dans le collectif de travail, dont il fait partie.

L'organisation du travail et la gestion du temps de travail (complexe, informatisée) sont telles que la constitution de l'équipage est éphémère, avec une quasi-impossibilité mathématique de retrouver la même configuration d'équipe aux prochains vols. Les personnes de l'équipage se rencontrent peu de temps avant le vol et ne retravailleront pas forcément ensemble par la suite – ou bien des mois ou des années plus tard<sup>7</sup>. Les horaires du PNC sont atypiques. Créer un collectif de travail pour cet équipage est possible grâce à l'intégration par chacun de plusieurs dimensions professionnelles : une forte identité de métier et des cultures au travail marquées, une forte professionnalité, la coopération et le travail en équipe. Leur travail, pour une large part collectif, nécessite des sociabilités et

---

<sup>7</sup> Selon la taille des compagnies aériennes, ou celle des bases d'affectation du personnel, selon les effectifs du PNC, la probabilité que certaines personnes se retrouvent à voler ensemble varie.

des solidarités fortes<sup>8</sup>. De plus, leur travail est encadré par de nombreuses règles<sup>9</sup> : des consignes, des normes de travail, des procédures<sup>10</sup>, qui peuvent être objet de coordination et de régulation du chef de cabine. Chaque membre de l'équipage est affecté à un poste de travail attribué de façon collégiale au moment de la réunion du *briefing* avant le vol, avec validation du chef de cabine. Le rôle du chef de cabine qui impulse la dynamique de l'équipage lors de sa création (au moment du *briefing*) est primordial pour la mise en œuvre de l'ambiance de travail, pour la cohésion de l'équipage et pour la suite du déroulé du vol. Le collectif ainsi créé est un support aux membres de l'équipage et un vecteur de santé par les solidarités professionnelles et les échanges sociaux (positifs) qu'il permet.

La plupart des PNC travaille de manière solidaire et coopérative, et les échanges professionnels fréquents entre PNC participent à une régulation essentielle dans un tel contexte professionnel où l'espace restreint donne à l'intervention de « l'autre » une dimension importante et spécifique, car aucune échappée n'est possible pendant le vol. Tout incident non réglé rapidement peut prendre d'importantes proportions, voire s'avérer dangereux par la suite en terme de sûreté et de sécurité. Les PNC s'inscrivent dans un processus d'engagement de soi souvent important, au niveau du corps (place, gestes et postures, déplacement, manipulation de charges lourdes ou d'éléments encombrants) et au niveau relationnel avec les passagers. Les échanges professionnels fréquents entre PNC participent

---

<sup>8</sup> Cela même si le secteur connaît d'importantes transformations (augmentation des contraintes de temps - nombre et durée des vols, intensification du travail - augmentation et diversification des tâches), et si l'arrivée de plus jeunes générations ou l'usage des nouvelles technologies amènent des comportements qualifiés par les PNC de « plus individualistes ».

<sup>9</sup> Règles formelles qui président à la réalisation de leur tâche -travail prescrit, tâches attendues..., et informelles.

<sup>10</sup> Définies par des normes, internationales de l'OACI (Organisation de l'aviation civile internationale), nationales par la DGAC (Direction générale de l'aviation civile), par l'Union européenne et par les compagnies aériennes.

à une gestion collective des émotions individuelles. Les relations entre PNC sont souvent intenses et offrent aussi un fort support affectif. Même si les relations sont superficielles et sans suite, les PNC vont se confier fréquemment sur leur vie personnelle afin de partager et parfois de résoudre certaines tensions ou soucis. Les moments des escales participent au maintien ou au renfort du collectif, car ces périodes facilitent les échanges sociaux, garants là-encore d'une certaine vitalité individuelle et collective.

Les PNC adoptent une attitude de travail plus que collaborative, elle est attentive et parfois protectrice : si un membre de l'équipage est mal à l'aise pour travailler, les autres PNC y pallient en lui proposant de se reposer et de le remplacer un certain temps. Parfois, c'est le chef de cabine qui repère la situation et oriente les autres membres de l'équipage vers cette action. Cet aspect de rôle de santé du collectif peut cependant être mis à mal du fait de l'intensification du travail (surtout dans certaines compagnies *low cost*, ou selon le type de vol) car il n'est parfois plus possible de compenser le travail de l'autre.

## 2. Faire collectif pour gérer l'imprévu/l'incertitude dans un milieu asynchrone et étendu

Qu'en est-il des personnels au sol présents dans les aéroports ? Les dimensions collectives de ces métiers se déclinent autrement. Les agents de services au client figurent en première ligne pour l'atteinte des objectifs de ponctualité et de satisfaction client. En effet, ils s'assurent de l'acheminement du client depuis son entrée dans l'aéroport jusqu'à son départ dans l'avion, en garantissant la fiabilité et la sécurité de l'exploitation.

Les dimensions collectives des métiers d'agent de service au client sont élaborées dans les interstices d'un milieu a priori peu propice à leur mise en œuvre à un niveau structurel et conjoncturel. En effet, les transformations techniques et organisationnelles en vigueur sont susceptibles

de les fragiliser : une diminution drastique des effectifs en l'espace de cinq ans, articulée à une digitalisation du parcours client pour une population marquée par un vieillissement démographique et une augmentation des restrictions médicales.

Au sein du site en région parisienne, les quelques milliers d'agents sont répartis selon les entités en plusieurs équipes administratives, et assurent la continuité du service aéroportuaire par des relèves de poste en décalé, de 05h du matin jusqu'à minuit. L'organisation du service est prioritairement pensée pour répondre à des objectifs de production et de flexibilité, afin de faire face aux fluctuations des clients et des vols, et des nombreuses variabilités et aléas propres au milieu aéroportuaire. Ceci se concrétise par une prescription et une répartition des diverses tâches correspondant aux différentes étapes du parcours client (enregistrement, embarquement, arrivée, etc.) sur un planning individuel et conçu pratiquement en temps réel. L'enchaînement et le contenu des tâches expriment une grande variabilité dans les conditions de travail d'un agent à l'autre, au niveau : des objectifs, des moyens et équipements, de l'effectif requis, des qualifications, de la durée mais aussi du lieu de la tâche. Ces tâches sont plus ou moins contraignantes et pénibles en fonction de la combinaison des éléments suivants : les postures (station debout prolongée, courbée), les déplacements (pouvant aller jusqu'à 12 km par vacation), la pression des clients (accentuée par l'angoisse ressentie dans ce type d'environnement) et la manipulation de charge lourde (des bagages pouvant peser 32 kg), et ce, dans des exigences élevées de ponctualité.

Ce milieu est ainsi peu favorable au développement des dimensions collectives. En effet, le travail asynchrone des équipes, au niveau de la tâche (des plannings individuels et des prises de poste en décalé), mais aussi de la vacation (une déstructuration des équipes liée aux échanges horaires entre agents), peut rendre difficile la coordination et la coopération entre les différents membres autour d'un

objectif commun, d'autant plus dans un milieu spatialement étendu. Cependant, les nombreux aléas (affluence des clients, changement de porte de parking/d'embarquement, absence ou retard d'un agent, retard ou annulation d'un vol, etc.), leur ampleur et la complexité de leur résolution nécessitent justement des régulations locales.

Pour d'autres motifs que les PNC travaillant en milieu fermé, le dynamisme et l'ouverture de ce milieu occasionnent un travail collectif à partir duquel des règles de métier communes facilitent la gestion de problème (coordination, coopération et entraide). Par exemple, au niveau de la zone d'enregistrement, la personne à l'accueil de la zone s'assure de la coordination collective en tenant compte – en plus de ses autres objectifs (de sécurité, de satisfaction client, d'autonomisation des clients) – de la charge de travail de ses collègues pour orienter les clients. Ces diagnostics de situation sont précieux pour évaluer le risque et les enjeux de sécurité, gagner en fiabilité et satisfaire le client, en se donnant les moyens de répondre à ses attentes tout en répondant aux objectifs de ponctualité. Le travail collectif permet par la même occasion de faire face à la pression client et donc au stress associé, ainsi que de diminuer la fatigue physique, en tournant sur les différents postes ou encore en réorganisant les tâches de manière à mutualiser les déplacements.

Ces régulations, visant un travail soutenable, sont effectives par la mise en commun de l'expérience de chacun, la connaissance et la visibilité sur le travail d'autrui mais aussi de ses compétences. Elles dépendent en partie de la configuration du poste (organisation du poste, équipement informatique) et de la proximité des collègues (spatiale et relationnelle). Enfin, ces dimensions collectives dépendent aussi d'une coordination globale effectuée par le régulateur, qui assure la répartition des zones en effectif, selon les qualifications, les états de santé de chacun et de manière

à répondre aux règles d'équité entre les agents en veillant à concevoir des plannings variés et comportant le même nombre de tâches.

### 3. Un milieu professionnel structuré sur la « solidarité »

L'examen des conditions d'entrée, puis de parcours de compagnons de l'aéronautique illustre comment des règles collectives orientées vers la santé et la performance – telles qu'illustrées précédemment – peuvent se construire et s'apprendre. Dans le cas de l'aéronautique, les ouvriers de production débutent leurs premiers postes par un contrat d'intérim (6, puis 12 mois) ou un contrat d'apprentissage, en partenariat avec un lycée local. En 2014, 38% avaient moins de 25 ans, 69% moins de 30 ans, 30% étaient des intérimaires et des apprentis et presque la moitié des effectifs avait moins de deux ans d'ancienneté. A l'échelle de la région, ce site est particulièrement attractif car il recrute (la majorité des nouveaux obtiennent un CDI, même si l'embauche n'est pas systématique) et propose des carrières avec des évolutions possibles.

Cette période d'apprentissage ou d'intérim correspond à une phase importante de socialisation au milieu professionnel dans lequel les ouvriers de production sont désignés des « compagnons ». Les critères de qualité du travail sont prépondérants et passent par une forte responsabilisation individuelle ; c'est ainsi que chaque perçage effectué dans la structure est « signé » et l'information est conservée sur la durée de vie de l'avion. Elle passe également par une responsabilisation collective, basée sur des valeurs de solidarité et d'entraide, ainsi que de disponibilité pour « sortir l'avion dans les temps ». Ces caractéristiques du milieu professionnel, associé à des conditions de travail difficiles, constituent une carte de visite pour une mobilité ascendante : « On a fait ses preuves » en passant par ses postes, mais ce passage, s'il dure trop longtemps, n'est pas sans conséquences sur la santé, notamment sur un

plan ostéo-articulaire. C'est ici que les contraintes temporelles et posturales sont les plus marquées, et les dépassements d'horaires très fréquents<sup>11</sup>. La question de la santé se joue donc ici dans un double registre : celui des atteintes à l'intégrité du corps et celui relatif à la possibilité de se construire un avenir professionnel impliquant le développement et la reconnaissance des compétences par la hiérarchie, en vue de changer de poste.

L'engagement des compagnons à faire collectif, i.e. à intégrer le collectif de travail et participer au travail collectif, s'inscrit dans un contrat informel de progression des parcours avec l'encadrement de proximité. Ces parcours, fondés sur la mobilité, sont ainsi co-élaborés localement, à discrétion des règles de métier, plutôt que pilotés par les services RH.

Nos entretiens mettent en visibilité trois temporalités structurant ces débuts de parcours. (1) *Une temporalité technique* – la mobilité s'organise selon la progression du processus de fabrication de l'avion. Ce mode de progression, le plus fréquent, implique d'acquérir dès les premières affectations des compétences de base du métier (perçage, pose de fixations), pour aller ensuite vers l'acquisition de compétences plus complexes concernant les systèmes électriques et hydrauliques. (2) *Une temporalité de durée d'affectation* – Elle fait référence à une règle implicite de durée maximale d'affectation sur une unité de production (contenant plusieurs postes). Cette temporalité permet également un traitement « équitable » quand plusieurs compagnons à compétences équivalentes sont en concurrence : c'est le plus ancien qui aura la priorité. (3) *Une temporalité à l'excellence* – Les temporalités précédentes peuvent se trouver toutefois supplantées par des jugements d'excellence des encadrants vis-à-vis d'un compagnon sur des critères psychosociaux

---

<sup>11</sup> Résultats du questionnaire EVREST (Evolution et Relation En Santé Travail), utilisé par le Service de Santé au Travail : <http://evrest.istnf.fr/page-0-0-0.html>

et techniques (passer au mérite et la légitimité des compétences). Elle permet une rétribution individuelle des compétences. Si cela reste l'exception, cette temporalité se traduit par une accélération de la progression par diminution du temps passé sur un poste ou par un saut de postes.

Ces temporalités de parcours sont plurielles, se combinent, et organisent les parcours de manière collective et individuelle. Elles s'inscrivent dans des règles de métier partagées par l'encadrement et les compagnons qui en font l'apprentissage au cours des premières années, en donnant des repères sur ce qui est « juste et équitable ». Elles visent à garantir conjointement la performance et la qualité requises par l'organisation, et les attentes de progression des compagnons. Les questions de santé ne sont pas mises en avant, ni par l'encadrement, ni par les compagnons. Pourtant, l'analyse des conditions de travail perçues par les compagnons avant et après un changement de poste en montre les effets positifs<sup>12</sup>.

## **II. Fonctions de l'encadrement à différentes échelles temporelles et santé**

Dans ces trois univers professionnels les liens entre l'activité de l'encadrement et la santé sont présents, à différents niveaux d'activité et selon différentes temporalités.

Mais les activités de l'encadrement de proximité participant à la santé au travail sont elles-mêmes fragiles : elles ne sont pas identifiées clairement par l'entreprise et ne s'inscrivent pas forcément dans les missions premières de l'encadrement.

---

<sup>12</sup> Résultats du questionnaire EVREST

## 1. Le rôle pivot des chefs de cabine : agir sur le collectif et être acteur de santé à court terme

Les activités des chefs de cabine s'inscrivent dans une régulation constante participant à la santé : gestion et coordination de l'activité des PNC en temps réel, activation des dimensions sociales et résolution des tensions et des conflits.

Un des rôles importants des chefs de cabine est de « faire collectif », grâce à sa façon de faire le *briefing* et d'y poser son *leadership*, de réguler l'attribution des postes, de rappeler les règles, normes et consignes de sécurité. Il participe fortement à créer un collectif de travail par une certaine dynamique sociale (plus ou moins favorable) jouant sur l'ambiance de travail, le fonctionnement en vol à travers la réactivité des membres de l'équipage et des régulations sociales indispensables. Il a pour rôle de proposer une écoute et éventuellement une aide, une solution, selon les situations rencontrées, en cas de tension ou de conflit, par exemple avec un passager, un autre membre de l'équipage, entre plusieurs collectifs de travail, par exemple avec le personnel au sol (PS).

Le chef de cabine doit faire face aux problèmes de santé des agents s'ils se présentent et y trouver rapidement une solution. Le chef de cabine est également attentif aux soucis que peuvent rencontrer les membres de l'équipage (fatigue, problème personnels), qui pourraient avoir un effet sur la réalisation du travail. Il participe ainsi à la régulation de l'activité physique de chaque agent de bord (selon les tâches réalisées) et à travers les échanges, à une meilleure prise en compte des aspects sociaux et psychologiques de la santé des agents de bord.

La proximité physique, et relationnelle, facilite les régulations du travail en cas de problème. Les méthodes officielles de communication et de management mises en place encouragent un travail en équipe ainsi qu'un bon climat au sein du collectif de travail.

Les effets du travail de l'encadrement sur la santé sont ainsi palpables directement en vol au moment de la réalisation du travail de PNC, car son champ d'action s'inscrit dans une temporalité courte, où la réactivité et l'action sont des qualités professionnelles importantes.

## 2. Pour les régulateurs : construire la santé à un niveau individuel et collectif

Face aux enjeux de vieillissement et de transformations accentuant l'individualisation du travail, le rôle du régulateur revêt toute son importance dans la mesure où son activité peut insuffler des temps de respiration individuel et collectif. L'analyse s'est centrée sur les leaders (pôle client) ; et, bien qu'aucun statut hiérarchique ne leur soit conféré, ces métiers apparaissent comme essentiels dans l'organisation du travail des agents comme en attestent la diversité des tâches qui leur incombent : organiser les zones sur l'exploitation (d'enregistrement, d'embarquement, etc.) ; contrôler le bon déroulement des opérations, développer les compétences, animer les équipes lors des temps de briefing (moment collectif de descente et remontée d'informations entre les agents et la hiérarchie) ; participer aux évaluations de performance annuelle et enfin, réguler l'exploitation en élaborant les plannings des agents en back-office. L'entrée par l'ordonnancement (l'affectation de tâches à des ressources) donne un certain éclairage à la compréhension de la gestion des enjeux de santé et de compétence.

En effet, la pluralité des sources de prescription fait l'objet d'un travail d'interprétation et d'articulation entre différents niveaux : objectifs de l'exploitation et de l'organisation des zones, équipes, binômes et des plannings individuels. Ceci implique une mise en cohérence de différentes logiques (compétence, médicale, managériale, productive, temps de travail) qui ne s'accordent pas obligatoirement. Les stratégies propres aux régulateurs pour tenir cet

ensemble de critères permettent, selon les conditions, non seulement d'« épargner » les agents, mais aussi de fournir un terrain favorable au développement des compétences pour des bénéfiques individuels, collectifs et organisationnels. Ainsi, les différents arbitrages effectués lors des choix d'affectation révèlent une prise en compte d'enjeux à la fois individuel et collectif, à court et long termes, et poursuivant des objectifs de nombre et ponctualité des vols. Ils sont facilités par des connaissances techniques et sociales de travail, acquises au cours de leur parcours professionnel, les régulateurs étant eux-mêmes d'anciens agents.

Pendant, se créer des choix qui permettent d'articuler l'ensemble des critères peut toutefois être complexe : le dynamisme de ce secteur et le manque de moyens alloués, du fait de l'invisibilité de cette activité, peuvent conduire le régulateur à devoir prioriser un critère au détriment d'un autre. En effet, monter une tâche sur un planning tout en ne générant pas d'autres irrégularités peut faire l'objet de plusieurs tentatives faute de place disponible, et s'effectuer en parallèle de plusieurs autres urgences. Ainsi, les configurations marquées par l'urgence, la simultanéité des tâches à gérer en parallèle associées à une diminution de l'effectif en nombre et en expertise, une augmentation des problèmes de santé, avec une charge de travail (en termes de nombre de tâches) égale voir supérieure à l'effectif disponible, peut conduire le régulateur à faire l'impasse sur des objectifs de santé, en terme d'enchaînement, de variété des tâches, de temps de travail, et de prise en compte des états de santé, mais aussi sur des aspects de coordination collective, en négligeant la confection de temps de pause et de tâches en binôme, en supprimant les temps de briefing, et en ne renforçant pas certaines zones quand nécessaire. Ces arbitrages, s'ils sont acceptés et compris au moment présent et garantissent a minima le départ des vols, peuvent être porteurs de conséquences à court et long termes sur la santé individuelle et collective des agents en accélérant le processus d'usure professionnelle.

### 3. Faire concorder temporalités des compagnons et temporalités de production : un équilibre fragile

Les conditions de mise en œuvre des règles de mobilité, ainsi que leur coût potentiel à un niveau collectif et individuel, nuancent les effets bénéfiques de la démarche. Du point de vue de l'encadrement, les possibilités de « faire progresser » les compagnons sont très dépendantes des marges de manœuvre organisationnelles et collectives des équipes. Ainsi, les problèmes de sous-effectifs, de déséquilibre entre expérimentés et novices réduisant les possibilités de tutorat, l'absence de visibilité à moyen terme des politiques de recrutement en CDI des intérimaires, sont autant de facteurs qui compromettent la mobilité. La diminution des marges de manœuvre de l'encadrement de proximité a des conséquences directes sur les marges de manœuvre individuelles et collectives des compagnons et conduit à des arbitrages favorisant la performance immédiate.

Du point de vue des compagnons, ces règles de métier impliquent le déploiement d'une activité « proactive » très dépendante du temps qu'ils peuvent dégager à leur poste. « Progresser » implique en effet de montrer par ses actions ses valeurs de solidarité (en aidant les compagnons en difficulté, en formant les novices, etc.) et d'élaborer un plan de mobilité, au moins pour le poste suivant. Les périodes de surcharge dégradent non seulement les conditions de travail, mais réduisent également ce temps d'élaboration. Or, les problèmes de santé peuvent justement apparaître quand les affectations sont trop longues. Quand ces problèmes de santé deviennent visibles, ils sont alors vécus individuellement et collectivement comme des obstacles : ils remettent en cause les critères d'organisation des parcours, parfois en affectant ces compagnons sur des postes moins pénibles, mais envisagés pour d'autres ; ils réduisent les capacités collectives d'entraide ; ils réduisent enfin le champ des possibles pour les évolutions de carrière.

Ces marges de manœuvre locales, qu'elles soient individuelles, collectives ou organisationnelles, parce qu'elles concernent des postes de début de parcours, se trouvent sensibles à des décisions managériales de haut niveau relatives notamment aux stratégies commerciales et à leurs conséquences en matière de recrutement. La période récente a vu l'ouverture d'une nouvelle ligne de fabrication, créant un appel d'air pour la mobilité et l'embauche de nouveaux, plutôt jeunes et en bonne santé, pour occuper des postes de début difficiles. La période à venir s'annonce moins favorable au regard de nouveaux projets industriels. Par ailleurs, le succès commercial de ce petit avion augmente les cadences sans que les espaces puissent être significativement revus ; ce qui participe d'un processus d'intensification et ce qui appellerait au maintien, a minima, d'un flux de mobilité. Enfin, la défense de ces règles de métier tient également au fait que les encadrants de proximité sont souvent d'anciens compagnons de la ligne, ce que ne garantissent pas les règles organisationnelles.

## Conclusion

L'analyse de plusieurs collectifs de travail souligne l'encadrement de proximité comme acteur constitutif des collectifs de travail et comme porteur, de façon diversifiée et concrète, de la santé au travail, à un niveau collectif et individuel. Nous avons montré l'importance d'une articulation étroite entre formes de collectifs de travail, activités de l'encadrement de proximité et plusieurs registres de la santé au travail.

Ces collectifs de travail se caractérisent par leur fragilité de construction : le temps court de travail collectif pour le personnel navigant ; l'organisation individuelle du travail pour le personnel au sol ; la progression dans la

carrière pour les compagnons de l'aéronautique dépendante des marges de manœuvre organisationnelles et collectives des équipes.

L'activité de l'encadrement de proximité participe à ce que cette fragilité ne s'accroisse pas et soutient la santé au travail. Dans nos recherches, il s'agit à court terme de l'identification de problèmes de santé du personnel et d'une organisation du travail modifiée en conséquence, de rôles d'animation, de régulations sociales, de prévention et de résolution des conflits. A court et moyen terme cela concerne l'affectation du personnel et l'ordonnancement des tâches en fonction des difficultés rencontrées au quotidien. A plus long terme, cela touche la constitution d'un collectif permettant le développement de parcours en santé et en compétence.

Ce rôle « santé » de l'encadrement est souvent « infra-institutionnel » et donc soumis aux aléas organisationnels. De plus, cet encadrement n'est pas formé directement (par l'entreprise) à l'exercice de ces activités<sup>13</sup>. C'est plus à travers des dispositions (parfois vérifiées lors du recrutement) déterminant un profil et un parcours particulier, par leur connaissance du travail réel, par leur pratique et leur professionnalisation, que l'encadrement développe les compétences qui leur sont nécessaires pour l'exercice de rôles de préservation de la santé. La dimension « santé » des encadrants est favorisée par leur proximité avec le collectif de travail. Soit il en fait partie (cas du chef de cabine, du régulateur qui n'a pas officiellement de pouvoir hiérarchique), soit il en est proche (cas du *team leader*).

Si les ergonomes ont souligné l'action positive de l'encadrement dans la santé au travail des travailleurs (Piney, 2015 ; Zara Meylan, 2016), peu de sociologues l'ont donnée à voir (De Coninck ; Gillet, 2005, 2008). Au contraire, les récentes recherches en sociologie montrent le

---

<sup>13</sup> C'est par les « risques psychosociaux », que la dimension « santé » est prise en compte de plus en plus.

plus souvent certains effets négatifs du management, pris dans les logiques des politiques managériales modernes et néolibérales, dans des contraintes organisationnelles (Dujarier, 2015), inscrit dans des relations sociales perverses ou conflictuelles avec le personnel encadré, et qui, au final, comporte une dimension fort contraignante voire destructrice pour les travailleurs (Dressen, Durand 2011 ; Linhart, 2015). Les transformations actuelles des organisations du travail ne vont certes pas dans le sens de soutenir ces rôles « santé » de l'encadrement, même si la santé est reconnue comme une condition indispensable, voire inhérente, à la réalisation du travail et à la « performance ». Mais notre texte montre, qu'à certaines conditions, plusieurs activités de l'encadrement de proximité le rendent acteur dans la santé des travailleurs et engage à poursuivre des recherches dans ce sens.

## Bibliographie

- Algava E., Davie E., Loquet J. & Vinck L., 2014, Conditions de travail – Reprise de l'intensification du travail chez les salariés, DARES Analyses, N°049, En ligne <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-049.pdf>
- Barcellini F., Caroly S., 2013, Le développement de l'activité collective. In P. Falzon (dir.) *Ergonomie constructive*, Paris : PUF (pp. 36-46).
- Caroly S., Clot Y., 2004, « Du travail collectif au collectif de travail : développer des stratégies d'expérience. Comparaison de deux bureaux », *Formation Emploi*, 88, pp. 43-55.
- Cau-Bareille D., 2012, « Travail collectif et collectif de travail au fil de l'âge : des ressources et des contraintes ». In A-F Molinié, C. Gaudart & V. Pueyo (Eds.), *La vie professionnelle – Age, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*, Toulouse, Octarès, pp. 181-203.

- De Coninck F., 2002, La gestion industrielle, une mise en intrigue instable de temporalités hétérogènes, *Temporalistes*, 44.
- De la Garza C., Weill-Fassina A., 2000, Régulations horizontales et verticales du risque. In Benchekroun T-H. & Weill-Fassina A. (s/d), 2000, *Le travail collectif. Perspectives actuelles en ergonomie*. (pp. 217 – 234). Toulouse : Octarès.
- Dressen M., Durand J-P. (coord.), 2011, *La Violence au travail*, Toulouse, Octarès, collection « Le travail en débats », série « Colloques et congrès ».
- Dujarier M.-A., 2015. Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail, Paris, La Découverte.
- Gaudart, C., 2014, *Les relations entre l'âge et le travail comme problème temporel*. *PISTES*, 16, 1. <http://journals.openedition.org/pistes/3052>
- Gillet A., 2017, « L'encadrement de proximité (chefs d'équipe, agents de maîtrise) au cœur des nouvelles tensions du travail », Actes du séminaire "Ages et travail" : Le travail d'encadrement. Quelles évolutions ? Quels parcours ?, *Rapport de recherche du CEET*, n°103, janvier, pp. 65-79.
- Gillet A., 2010, « L'encadrement de premier niveau et ses transformations professionnelles. Une comparaison France-Québec », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, volume 65-1, pp. 52-73.
- Gillet A., 2008, « Santé au travail et encadrement de proximité », *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, Elsevier Masson, vol. 69, n°2, pp. 297-299.
- Gillet A., 2005, *Les transformations socioprofessionnelles de la maîtrise. L'exemple de la RATP*, thèse de doctorat de sociologie, Paris, Lise-CNRS, Conservatoire national des arts et métiers.

- Gillet. A., Lenel. P., 2016, « Conclusion – Les enjeux du point de vue de l'activité sur le travail ». In M.-A. Dujarier, C. Gaudart, A. Gillet et P. Lenel (dir.) *L'activité en théories – Regards croisés sur le travail* (pp. 223-254). Toulouse : Octarès.
- Gillet A., Tremblay D.-G. (dir.), 2017, *Les recherches partenariales et collaboratives*, double édition Rennes Pur / Québec Puq.
- Grasset Y., 2017, *Nourrir le collectif. Sortir de l'individualisation pour sauver le travail*, Paris, L'Harmattan.
- Laville A., 1996, Santé – travail : intérêt et limite de l'approche ergonomique. *Actes du colloque « Pratiques en ergonomie – Evolutions et innovations »*, Bordeaux (pp. 7-14).
- Linhart D., 2015, *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation du travail à la sur-humanisation managériale*, Paris, Erès
- Piney, C., 2015, 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*, Paris, Cnam.
- Reboul L., Delgoulet C., Sutter S., Gaudart C., 2017, « Ordonnancement et prévention primaire dans une compagnie de transport aérien : articuler santé et compétences à court et long termes ». *Actes du 52e congrès de la SELF : Présent et futur de l'ergonomie : répondre aux défis actuels et être acteur des évolutions de terrain*, Toulouse, les 20-22 septembre, p. 493-497.
- Terssac (de) G., 2016, « L'activité dans le travail. Un point de vue sociologique ». In M.-A. Dujarier, C. Gaudart, A. Gillet et P. Lenel (dir.) *L'activité en théories – Regards croisés sur le travail* (pp. 187-222). Toulouse : Octarès.
- Théry L., 2010, *Le travail intenable – Résister collectivement à l'intensification du travail*, Paris : La Découverte/Poche, n°324.

Zara Meylan V., 2016, « Quelles conceptions temporelles pour analyser l'activité ? Une proposition issue de recherches en ergonomie dans l'horticulture », *@ctivités*, 13(1) <http://activites.revues.org/2732>.