



Société d'Ergonomie  
de Langue Française

[www.ergonomie-self.org](http://www.ergonomie-self.org)

**DÉVELOPPEMENT DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA  
COMMUNICATION ET TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL :  
QUELQUES RÉFLEXIONS SUR LA PLACE ET LE RÔLE DE L'ENCADREMENT  
INTERMÉDIAIRE**

**VALLERY GERARD**

Laboratoire ECCHAT/CONTACTS, Université de Picardie Jules Verne  
Faculté de Philosophie, Sciences Humaines et Sociales,  
Campus, Chemin du Thil, 80025 Amiens Cedex 1 —France

**CARON LAURENT**

Centre d'Ergonomie et de Sécurité du Travail de Picardie-Association Régionale pour  
l'Amélioration des Conditions de Travail  
19, rue Victor Hugo 80009 Amiens Cedex 1 – France

**Résumé**

Cette communication présente quelques éléments de réflexion sur l'évolution du travail des cadres intermédiaires dans des entreprises confrontées à la mise en œuvre de NTIC. Des exemples d'intervention réalisés dans un "Calls Center" bancaire et dans une entreprise industrielle à l'occasion de l'introduction de nouvelles technologies permettent d'ouvrir des pistes d'études nouvelles en matière de transformation du rôle et des missions du cadre. Ainsi, ils montrent comment les cadres sont confrontés à des fonctions à la fois hiérarchiques et opérationnelles, parfois difficiles à gérer au quotidien. Se pose alors la nécessité de mieux capitaliser des connaissances concrètes sur ces situations de travail des cadres pour mieux repérer les contraintes vécues dans le but de participer au développement de projet organisationnel et à la valorisation de ces nouvelles fonctions.

**Mots clés :** Service, NTIC, cadre intermédiaire.

**DEVELOPMENT OF INFORMATION TECHNOLOGIES AND COMMUNICATION AND  
TRANSFORMATION OF THE WORK ORGANIZATION : SOME REFLECTIONS ON THE  
PLACE AND THE ROLE OF THE INTERMEDIATE EXECUTIVE**

**Abstract**

This communication presents some elements of reflection on the evolution of the work of the intermediate executives in companies confronted with NTIC's implemented. Examples of intervention realized in a banking "Calls Center" and in an industrial firm on the occasion of the introduction of new technologies allow to open tracks of new studies in transformation of the role and the missions of the executive. So, they show how the executives are confronted with at the same moment in hierarchical and operational functions, sometimes difficult to manage in everyday life. Settles then the necessity of capitalizing better concrete knowledge on these working situations of the middle executives to track down better the constraints lived with the aim of participating in the development of organizational project and in the valuation of these new functions.

**Keywords:** Service, NTIC, intermediate executive.

## CONTEXTE DE RECHERCHE

Cette communication porte sur l'évolution des activités de l'encadrement intermédiaire (ou de proximité) associée à la diffusion des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication au sein de situations de service, y compris en milieu industriel. Notre exposé s'appuie essentiellement sur des monographies réalisées dans le cadre d'une étude intersectorielle à dimension nationale conduite par le réseau de l'ANACT<sup>1</sup> et qui porte sur le développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication dans les Organisations (TICO) (1).

A partir de nos observations issues de plusieurs terrains d'étude, en particulier une grande banque mutualiste et une entreprise de transport de la région de Picardie, notre exposé pose des questions exploratoires autour de la transformation, associée aux NTIC, d'une fonction centrale et pivot dans l'organisation qui soulève déjà plusieurs interrogations en ergonomie, telles que (3) :

- Comment la fonction d'encadrement intermédiaire est impactée par le développement des NTIC ? Et, comment celle-ci se recompose autour des nouvelles contraintes imposées par l'organisation au travers des nouveaux outils techniques ?
- Quels sont les enjeux pour l'ergonomie à participer à ces évolutions, notamment par la mise en œuvre d'observations dans le cadre d'accompagnement de projet technique ?

En cela, nous apportons une contribution complémentaire pour l'ergonomie en matière de développements théoriques et de pratiques professionnelles.

## POSITION DU PROBLÈME

La fonction d'encadrement a déjà connu des transformations multiples au fil du temps, notamment par le développement de nouvelles formes d'organisation et de gestion de la production (groupes autonomes...). Les NTIC accélèrent ce mouvement en ébranlant les hiérarchies en place par le développement d'organisation en réseau qui donne plus d'autonomie opératoire aux acteurs et ouvre des possibilités de prise de décision localisée(1). Plus particulièrement, autour d'une gestion collective d'informations plus *accessibles -même si certaines peuvent être sélectives ou protégées-*, les technologies nouvelles introduisent de la " transversalité " dans l'organisation et redistribuent notamment les systèmes de pouvoir en les décentralisant (au moins partiellement). De ce fait, elles supposent une logique de management par projet qui remet en cause les structures pyramidales classiques, fondées sur des principes hiérarchiques centralisés. Elles modèlent également des formes nouvelles d'encadrement à partir des possibilités de traitements et d'échange d'information qui modifient la nature même du travail d'animation d'équipe, de supervision ou de contrôle (exemple du réseau « Internet » qui permet de gérer des ressources et contrôler des processus de production à distance).

Ainsi, les nouvelles organisations associées aux NTIC donnent d'une part, une plus grande " visibilité " sur les fonctions et responsabilités engagées (qui fait quoi ?) et tendent d'autre part, à " écraser " les échelons hiérarchiques, parfois par une réduction du nombre de cadres

---

1 Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, 4 quai des étroits, 69321 Lyon, Cx 5, France

intermédiaires dans certains domaines d'activité (agent de maîtrise, chef d'équipe,...) et souvent par la suppression de leur rôle de " filtre informationnel ". Leur rôle de collecte et de transfert d'information à l'échelon supérieur est supplanté par les moyens de communication alors que leurs agents disposent d'une plus grande autonomie d'action et de décision, notamment pour être plus " réactifs " vis à vis des informations mises à disposition. A contrario, la nature de leurs activités évolue, avec une redistribution de leurs missions et des charges de travail, associées à un positionnement organisationnel ambigu. Ils doivent ainsi être de véritables " managers " locaux capables de planifier et gérer des équipes mais aussi de traiter des situations à problème ou capitaliser des connaissances. Dans d'autres domaines, de nouvelles fonctions d'encadrement apparaissent avec le développement des NTIC (5).

Ainsi, d'une manière générale, nous observons plutôt une modification profonde des compétences et du rôle de l'encadrement intermédiaire dans un espace élargi de responsabilités, qu'une abolition stricte de leur fonction hiérarchique. Il s'agit bien d'une recomposition des missions et des rôles associés, particulièrement forte pour des nouveaux postes d'agents d'encadrement liés aux NTIC (4).

## **TERRAINS ET DÉVELOPPEMENT**

Pour illustrer nos propos et nourrir nos questions, nous nous centrons sur deux situations volontairement contrastées. La première, porte sur une situation nouvelle et concerne le travail de superviseur dans un centre d'appels internalisé d'une banque qui associe des activités diversifiées sur la plate-forme téléphonique. La deuxième situation concerne des agents de maîtrise d'une entreprise de transport dont le rôle hiérarchique et la position structurelle, auparavant très prégnants, sont ébranlés par la mise en œuvre d'un dispositif " Intranet " favorisant l'innovation et le développement d'idées chez les agents au sein des équipes de travail. Nos réflexions sont essentiellement élaborées à partir d'entretiens individuels et collectifs menés avec des cadres ; accompagnés de quelques observations globales à leur poste de travail (exécution de tâches autour de l'utilisation des outils techniques).

En milieu bancaire, le superviseur est engagé dans des activités multiples qui génèrent de véritables questions en matière de charge de travail, compte tenu de la disparités des missions et des tâches mais aussi de leur position dans le centre d'appels. Les superviseurs sont au cœur de l'activité de la plate-forme : leur poste est implanté sur le site, directement associé au travail des agents. De fait, ils sont très disponibles vis-à-vis de ces derniers et peuvent réguler et distribuer la charge globale en fonction des événements par l'intermédiaire d'un logiciel de pilotage des appels implanté depuis leur poste. Cette implication visible et directe leur donne un rôle essentiel dans la gestion des compétences et dans l'organisation concrète de travail, notamment dans le traitement des " débordements " (cas des appels à forte demande clientèle). Ces missions se cumulent d'une part, avec une activité importante d'encadrement et de gestion de clientèle (gestion d'équipe collective et individuelle, formation et information des agents, relation avec clients particuliers...) et d'autre part, avec une charge organisationnelle et commerciale régulière et de fond (gestion des plannings d'horaires de travail, suivi des objectifs et de l'activité de la plate-forme au travers de l'édition de statistiques, liaison avec le " back office " ...). De plus, ils peuvent, en cas de fort débordement, prendre eux-mêmes en charge des appels.

Ainsi, ils sont positionnés à la fois comme des relais hiérarchiques de la direction générale et comme opérationnel vis à vis du fonctionnement du centre. Parfois, les superviseurs ont à faire face à des conflits de priorité entre l'appui opérationnel et quotidien nécessaire au bon fonctionnement de la plate-forme et la gestion des objectifs imposés par la direction. Cette situation est quelquefois vécue comme difficile par certains qui cherchent à réguler cette contrainte soit en se rendant disponible au-delà de leur temps de travail officiel, pour répondre aux exigences multiples ; soit en se centrant sur une tâche bien particulière et prioritaire, au détriment d'autres aspects de la mission globale (« *pour faire cette tâche en priorité, je dois dire aux agents que je suis là, mais aussi dire que je ne suis pas là* »). Face à ces « ajustements » inopinés, les superviseurs évoquent un certain « malaise » qui génère un sentiment de « mal faire » et un isolement face aux agents.

Autour de cette question des missions élargies et des charges associées, nous avons observé le même phénomène dans le cadre d'une intervention dans un centre d'appels d'une compagnie aérienne dans lequel les superviseurs ont un double rôle « fonctionnel et opérationnel » aux frontières floues et aux contenus d'activités difficiles à gérer au quotidien (pour reprendre leurs termes). En l'occurrence, une analyse approfondie du travail de superviseur s'impose pour mieux connaître *-et faire reconnaître-* cette nouvelle fonction dans les évolutions actuelles. Face à l'émergence de ces activités, il nous paraît important de pouvoir participer à leurs positionnements organisationnels, notamment par un éclairage sur les compétences réellement mobilisées et sur l'identification des contraintes imposées pour répondre aux objectifs de travail. Les directions pourraient se nourrir d'analyses ergonomiques, co-construites avec le personnel d'encadrement, pour notamment définir (ou redéfinir) des profils dans le cadre des descriptifs de poste réalisés par les entreprises (logique de cursus RH).

En matière de conduite de projet, l'encadrement intermédiaire en place peut avoir un rôle moteur dans une dynamique de changement ou, au contraire, être résistant dans la mise en œuvre de la NTIC. En l'occurrence, la définition des modalités d'association et d'engagement du personnel d'encadrement dans le projet comme le niveau d'information sur ce dernier, notamment en matière d'évolution des règles de pouvoir et des attributions associées, semblent être des conditions importantes de la réussite.

En cela, l'exemple dans une entreprise de transport indique que le développement d'un projet " Intranet Innovation " soulève plusieurs interrogations dont la place de l'encadrement intermédiaire dans l'utilisation du dispositif et son rôle vis-à-vis de l'opérateur porteur d'une idée innovante.

En l'occurrence, le dispositif accessible par tous peut amener des nouvelles relations et formes de coopérations entre opérateurs et cadres « *une intelligence réciproque, un échange direct autour d'une idée* » et peut participer à la valorisation de la personne. En cela, la mise en libre service du dispositif peut permettre « *un véritable gisement d'idées et aider les opérateurs à mieux intégrer les NTIC...* ». Toutefois, il peut aussi servir à exclure l'agent de maîtrise dans son rôle de " filtre ", de soutien et d'aide à la formalisation d'une idée émise par un opérateur si ce dernier ne le consulte pas. De fait, on peut observer que le cadre (et l'opérateur) utilise les possibilités de l'outil comme élément de contre-pouvoir (blocage d'un dossier, appropriation du dispositif, interdiction d'utilisation...). Selon les modes d'utilisation déployés, le dispositif peut renforcer la distance hiérarchique ou au contraire être un vecteur de dialogue, de progrès et de développement relationnel autour d'une innovation participant

à une amélioration de l'efficacité d'un processus de service ou de fabrication et/ou des conditions de travail (réduction des risques, sécurité...)<sup>2</sup>.

## CONCLUSION

L'encadrement intermédiaire est ainsi en position contradictoire dans les changements organisationnels. D'une part, il joue un rôle essentiel et direct dans la mise en œuvre des stratégies de la direction (comme dans les formes nouvelles de gestion à distance de la relation clientèle induites par les technologies nouvelles) et d'autre part, ses missions opérationnelles sont bouleversées, notamment sur le plan des responsabilités et de l'organisation des tâches. De fait, placé au cœur du changement à la fois comme " outil " qui sert une transformation et " agent " impacté, le cadre de proximité déploie des conduites de nature très différente. Nous avons montré, par exemple, qu'il développe, selon les situations observées, des stratégies de contournement des possibilités de l'outil pour maintenir ses marges d'autonomie et de pouvoir ou s'engage dans des modalités difficiles de travail pour faire face aux diverses charges assignées (tension entre tâches de planification et de gestion concrète des débordements, par exemple). Finalement, ces comportements révèlent l'incertitude, parfois associée à la solitude, de sa fonction et des difficultés à pouvoir gérer de nouveaux rôles dans la conduite d'une mutation technique et organisationnelle.

Dans ce contexte, nous concluons sur la nécessité de développer des analyses ergonomiques du personnel d'encadrement au sein de projet NTIC. Celles-ci s'imposent pour mieux explorer les transformations organisationnelles opérées dans les entreprises et ainsi dégager des connaissances sur les aspects fondamentaux du travail renouvelé d'une population d'acteurs, dont les contenus et les logiques d'activités sont encore assez peu connus (2). Il s'agit en particulier de mieux cerner les modalités de gestion des différentes activités quotidiennes et les stratégies d'action déployées mais aussi de participer à la valorisation et à l'accompagnement de nouvelles fonctions d'encadrement, comme dans le sens du déploiement actuel et important des centres de relations clientèles multimédias (téléphone, internet, courrier, fax...).

Cette perspective soulève ainsi plusieurs questions pour l'ergonomie. D'une part, sur le plan des méthodes à développer (ou renouveler) pour cerner des activités diversifiées et articulées autour de processus complexes (animer, gérer, diriger, mais aussi traiter de l'information...). D'autre part, sur un plan stratégique, permettant à l'ergonome de se situer sur des dimensions organisationnelles et managériales dans le cadre des développements actuels et incontournables des entreprises.

## RÉFÉRENCES

(1) ANACT-DARES, (à paraître), Technologies de l'information et de la communication dans les organisations, Lyon, Etude TICO du réseau ANACT, Lyon, Editions de l'ANACT

(2) Cascino, G., (1999), NTIC : de quoi parle-t-on ?, Lyon, Etudes et Documents, Editions de l'ANACT.

(2) De Montmollin M. (1984). Les cadres travaillent-ils ? A propos d'un ouvrage de Luc Boltanski. In Le Travail Humain, tome 47, n°1, PUF, Paris.

---

<sup>2</sup> Par exemple, un groupe d'opérateurs a eu l'idée de proposer un système technique qui réduit les risques d'accidents et améliore la productivité (réduit des temps d'exécution de certaines tâches).

(3) Performances Humaines et Techniques (1998), *Ergonomie de l'encadrement, pouvoir et responsabilités des cadres*, Octares éditions, Toulouse.

(4) Valléry, G., (2001), Quels sont les effets des NTIC sur le travail et l'organisation ?, In C. Lévy-Leboyer, M., Huteau, C., Louche, & J-P., Rolland (Eds), *Psychologie appliquée à la gestion des ressources humaines*, Editions d'organisation, Paris.

(5) Vendramin, P, Valenduc G, (2001), *L'avenir du travail dans la société de l'information, enjeux individuels et collectifs*, Paris, L'Harmattan.