

Démarche partenariale et processus d'analyse de l'activité d'encadrant·e·s de proximité dans une organisation de distribution de courriers et colis

Jeanne Thébault, Université de Lille - PSITEC, Gis-Creapt, jeanne.thebault@univ-lille.fr

Céline Mardon, Gis-Creapt, CEET, CRTD, Celine.mardon@lecnam.net

Serge Volkoff Gis-Creapt, CEET, serge.volhoff.visiteur@lecnam.net

Valérie Zara-Meylan, Gis-Creapt, CEET, CRTD, Valerie.meylan@lecnam.net

Mots clés : Analyse de l'activité, formalisme et outil d'échange, analyse de données, démarche partenariale, approche compréhensive, activité des encadrant·e·s de proximité

Résumé : Cette recherche-action analyse le travail d'encadrant·e·s de proximité dans un groupe postal, avec une focalisation sur leur gestion des fluctuations d'effectifs et son impact sur la performance et la soutenabilité du travail. La méthodologie s'inscrit dans une configuration partenariale et repose sur une analyse ergonomique de l'activité. L'objectif est de comprendre comment et dans quelles conditions les encadrant·e·s articulent les exigences de production et la santé des équipes. L'analyse s'appuie sur une construction sociale avec deux plateformes de courrier, et sur un processus méthodologique combinant observations, entretiens, élaboration et analyse de chroniques d'activité, diagrammes en secteurs et histoires. Les formalisations de l'activité élaborées sont des supports pour les analyses menées avec les encadrant·e·s (partenaires des interprétations) et lors de restitutions-discussions en présence d'acteurs décisionnaires. Elles ont permis de rendre visibles des composantes peu connues du travail des encadrant·e·s, et de mettre en discussion des pistes pour les soutenir au sein de l'organisation.

Introduction

Aborder le travail des encadrant·e·s dans sa diversité et sa complexité pose différentes questions pour les démarches de recherche et d'intervention en ergonomie. On peut tout d'abord s'interroger sur les modèles et les méthodes à mobiliser, voire à créer, pour analyser le travail de ces travailleurs en charge de celui d'autres personnes. Les questions portent sur l'identification des périmètres d'analyse du fait de leurs actions et interactions auprès et avec des équipes encadrées, à différents niveaux hiérarchiques dans et hors de l'entreprise, ainsi que sur les parties prenantes (types d'acteurs) à mobiliser pour construire ces modes d'action (Gotteland et al., 2015). Enfin leur activité étant caractérisée par des dimensions temporelles multiples, il est intéressant de l'aborder comme un processus dynamique et évolutif (Gaudart, 2014 ; Zara-Meylan, 2016), ce qui pose la question des temporalités des modalités de recueil et d'analyse des données, et des croisements de méthodes et outils à mobiliser et à déployer pour l'appréhender : observations directes/indirectes, entretiens individuels/collectifs, formalisation et visualisation de l'activité.

Les questions portent ensuite plus largement sur la place des différents acteurs dans la démarche de recherche et d'intervention en Ergonomie. Des modalités de travail partenarial avec les encadrant·e·s sont souvent utilement engagées, à la fois pour la pertinence des analyses à différents niveaux hiérarchiques et fonctionnels, et pour élaborer des pistes de réflexion qui peuvent alimenter les niveaux décisionnels (Duc, 2002 ; Gotteland et al., 2015 ; Reboul & Flamard, à paraître). Et cela d'autant plus que les encadrant·e·s, qui ont la charge de multiples dimensions de recrutement, formation et prévention des risques, assurent aussi une circulation des savoirs professionnels au sein de leurs équipes, où les parcours, les anciennetés, les expériences, les états de santé, sont variés (Thébault, 2018). L'enjeu est alors de repérer les ressorts par lesquels elles.ils tiennent des enjeux de soutenabilité du travail, et en particulier leurs difficultés à ne pas opposer exigences de production avec préservation et construction de la santé

des personnes encadrées (ou la leur), au fil du temps ; un équilibre souvent délicat à atteindre (Delgoulet, 2023 ; Reboul et al., 2023).

C'est le cas des encadrant·e·s de proximité, « N+1 » des facteurs-factrices, auprès desquel·le·s la recherche-action présentée ici a été menée, partant d'une préoccupation de leurs directions sur l'impact des « absences inopinées » sur la performance et la distribution du courrier. Au-delà d'une question d'absentéisme qui amène souvent à stigmatiser les individus, notre point de vue a été de centrer les analyses sur la gestion dynamique des effectifs fluctuants que les encadrant·e·s assurent avec l'expérience, afin de tenir ensemble santé, qualité de la distribution du courrier et soutenabilité du travail, à court comme à long terme (Mardon et al., 2021).

Cette focale résulte d'une orientation inscrite dans une démarche partenariale à temporalité longue qui a nécessité la mise en place d'une méthodologie processuelle que nous avons conçue en articulant une analyse ergonomique de l'activité fondée sur des observations outillées de l'activité, complétées par des entretiens, avec des analyses interprétatives en différentes phases.

Nous allons ainsi présenter dans cette communication la construction et la mise en œuvre de notre démarche, en abordant : 1- la reformulation de la demande réalisée ; 2- la construction de la problématique de recherche-action ; 3- les dimensions de construction sociale et partenariale à différents niveaux hiérarchiques ; 4- l'orientation méthodologique centrée sur l'analyse de l'activité combinant observations de journées de travail, entretiens individuels et collectifs ; 5- une focale sur la formalisation de « chroniques d'activité », de diagrammes en secteurs et d'histoires, construits à partir des observations de l'activité des encadrant·e·s, et leur apport pour l'analyse et les échanges. Nous aborderons enfin en discussion, 6- les apports de cette démarche de recherche-action partenariale, centrée sur l'analyse compréhensive de l'activité des encadrant·e·s de proximité.

1- Une demande « absences et présences au travail » dans le cadre d'une configuration partenariale de long cours

La recherche-action mobilisée dans cette communication s'est inscrite dans le prolongement d'un partenariat avec le Groupe postal au sein du Groupement d'Intérêt Scientifique - Centre de Recherche sur l'Expérience, l'Age et les Populations au Travail¹ (Gis - Creapt). Une première étude avait été menée en 2005 par les services de santé au travail de ce Groupe postal et le Creapt (Mardon & Volkoff, 2011). Plus récemment, dans le cadre du projet ANR Travail et Fragilisations (Delgoulet et al., 2020), une étude s'est déroulée aux côtés de plusieurs autres entreprises membres du Gis. La thématique absentéisme avait en particulier été travaillée, en montrant l'intérêt de l'aborder dans des dimensions de « présences et absences » en relation avec les conditions de travail au sens large.

Cet historique a constitué ce que nous nommons une configuration partenariale (Jolivet & Zara-Meylan, 2023) avec des échanges interentreprises réguliers et des occasions d'apprentissages croisés lors d'ateliers thématiques organisés par le Creapt. Ce travail partenarial a suscité en particulier une question sur l'absentéisme avec un enjeu « d'absences et présences au travail » de la part du service Santé Sécurité du Travail (SST) de la branche courrier-colis du Groupe postal.

Cette question, initialement orientée vers l'analyse de la base de données RH du Groupe, a pu être élargie dès les premiers entretiens avec les demandeurs à des questions sur le rôle de l'expérience des encadrant·e·s de proximité dans la gestion des présences et absences, avec une focale particulière sur l'impact des absences inopinées qui perturbaient fortement le travail des encadrant·e·s et de leurs équipes de facteurs-factrices selon le service SST.

¹<https://ceet.cnam.fr/partenariats/gis-creapt/centre-de-recherches-sur-l-experience-l-age-et-les-populations-au-travail-creapt--959490.kjsp>

2- L'orientation générale : l'analyse de la gestion des fluctuations d'effectifs dans l'activité des encadrant·e·s de proximité

En parallèle des entretiens menés avec les demandeurs, l'ergonome interne, et les membres de la direction d'une première plateforme de distribution du courrier (PPDC) intéressée, l'analyse de la base statistique des Ressources Humaines du Groupe demandée par le service SST a bien été réalisée². Même si les résultats détaillés de cette analyse ne font pas l'objet de cette communication, nous en retenons ici qu'à âge et sexe identiques, les facteurs-factrices ont effectivement, en 2016, un taux d'absence un peu plus élevé que la population des travailleurs en France, et que la population ouvrière en particulier. Cependant on constate que les absences de moins d'une semaine pèsent peu, d'un point de vue statistique, puisqu'elles comptent pour seulement 1/20e de l'ensemble des jours d'arrêt, alors qu'à l'opposé les absences de plus de 3 mois comptent pour la moitié de ce même total. Toutefois, on peut comprendre que le nombre des facteurs-factrices concerné·e·s par ces arrêts courts, et le caractère souvent imprévisible de ces absences dites « inopinées », aient un impact sur l'organisation des équipes, ce qui confirme l'intérêt d'aborder la question par des analyses de l'activité en situation.

Compte tenu de ces éléments et des connaissances plus générales rassemblées dans le cadre du Gis Creapt, trois options ont guidé la construction de cette recherche-action :

- aborder les absences ou leur symétrique, les présences, comme révélatrices de dimensions favorables ou problématiques de l'organisation des établissements et des équipes : cette organisation, dans toutes ses composantes, joue en effet un rôle dans la survenue ou l'atténuation des troubles de santé liés au travail, dans les possibilités de mieux accueillir les facteurs-factrices en retour d'absences, et dans le fonctionnement des équipes sous l'effet des présences et absences plus ou moins prévisibles (Brami et al., 2016 ; Delgoulet et al., 2020) ;
- centrer nos analyses sur le rôle des encadrant·e·s de proximité : leur position de charnière entre prescriptions ou indicateurs de pilotage, et responsabilité dans la coordination et l'animation des équipes, implique que l'on s'intéresse à leur travail d'articulation de multiples tensions (Gotteland et al., 2016) dont celles liées aux présences et absences, et plus largement aux mouvements d'effectifs. Il s'agit pour les encadrant·e·s de tenir leurs objectifs de production, tout en veillant aux conditions de travail et à la santé des personnels encadrés (Reboul, et al, 2023), ainsi qu'à la circulation des savoirs professionnels (Thébault, 2018) entre facteurs-factrices dont les parcours, les anciennetés, les expériences, les états de santé, sont variés ;
- aborder la mission de ces encadrant·e·s en prenant en compte des dimensions temporelles de court et long termes (Zara-Meylan, 2018) : la réalisation immédiate de telle ou telle tâche urgente, l'anticipation sur l'organisation de la journée, ou du lendemain, ou des semaines à venir, ou des périodes de congés, les évolutions à plus long terme dans les parcours professionnels des facteurs-factrices et dans les modalités techniques et organisationnelles de leur travail.

Un conventionnement a été lancé, intitulé « Absences et présences chez les facteurs : la gestion des fluctuations d'effectifs dans l'activité des encadrants », avec une proposition fondée sur une analyse ergonomique de leur activité. Une construction sociale spécifique a rassemblé au sein d'un comité de pilotage le service demandeur SST, la direction technique nationale, ainsi qu'une ergonome interne. À ces personnes s'ajoutent quatre ergonomes membres de l'équipe de recherche du Gis-Creapt - dont deux sont aussi statisticien·ne·s.

² L'analyse a été réalisée à partir des données dont disposait la Branche Services-Courrier-Colis en matière d'absences pour maladies et de comparaisons avec des données nationales issues de l'enquête Emploi en continu (Insee). Pour des raisons de disponibilité et de complétude des bases, l'année 2016 a été retenue pour ces analyses.

3- La construction d'une recherche-action fondée sur un processus d'analyse de l'activité dans une approche ergonomique

Un positionnement de recherche partenariale à différents niveaux hiérarchiques

La recherche-action s'est déroulée entre 2019 et 2023, sur deux plateformes régionales de distribution du courrier (PPDC) sollicitées par les demandeurs du service SST du Groupe Postal. Elle a été échelonnée en raison de quelques obstacles institutionnels et de la crise sanitaire Covid19. Les interventions sur les deux plateformes, l'une en région (PPDC1) et l'autre à Paris (PPDC2), ont constitué chacune une phase spécifique d'avancement des analyses, en 2019-21 (phase 1) puis 2022-23 (phase 2), nous y reviendrons (notamment en -5.).

Les orientations d'une recherche-action fondée sur une approche ergonomique des situations de travail avec croisement de méthodes ont alors été mises en place. Nous avons été attentifs à ce que le déroulement sur chaque plateforme soit proche dans les deux établissements, notamment du point de vue de la construction sociale avec les différents acteurs, et de l'attention portée à la façon dont chaque PPDC rencontrait la thématique générale. La démarche retenue considère les directions locales des PPDC ainsi que les encadrant·e·s volontaires (à qui l'orientation du projet a été présentée à l'occasion d'une réunion et via une fiche de présentation des orientations remise), comme des « partenaires » du travail d'analyse sur leur activité (Teiger, 2007). Il s'agissait aussi pour les chercheurs de découvrir les lieux lors d'une première visite des sites.

Enfin, l'équipe de recherche a proposé d'organiser des réunions de « restitution-discussion » sur chaque PPDC. Y ont été conviés les directeurs des PPDC et les encadrants rencontrés, ainsi que des membres de la BSAC, et un Responsable santé sécurité local. Chaque restitution-discussion a été fondée sur une présentation de l'avancement d'ensemble des analyses réalisées.

Outre les retours et échanges individuels avec chaque personne suivie durant son activité, ces réunions ont constitué pour les chercheurs des étapes indispensables pour compléter et enrichir les interprétations, susciter des échanges de points de vue, faire des liens avec des dynamiques organisationnelles et techniques locales et nationales. C'était le moment aussi de présenter des faits observés et les articulations entre eux, pour construire ensemble, une vision partagée opérante pour agir. Ainsi, comme Teiger (2007), nous considérons que la restitution n'est pas un simple compte-rendu d'analyses et d'interprétations préétablies, mais un moment de discussion et d'échanges, avec une co-construction des connaissances et l'ouverture de pistes d'actions.

Les personnes suivies : des partenaires pour l'interprétation des observations de leur activité

La méthode d'analyse articule, comme classiquement en ergonomie, entretiens semi-directifs préalables, observations directes et indirectes de l'activité, et des entretiens individuels d'auto-confrontation et de confrontation collective, fondés sur les relevés d'activité (Falzon, 2004 ; Guérin et al., 2007 ; Mollo & Nascimento, 2013). Partant des entretiens et observations, la méthode d'analyse est fondée sur une expression guidée amenant des faits et des propositions de mise en forme, découvrant et construisant peu à peu les liens entre eux, des manifestations concrètes des relations établies ou des indices qui permettent de les inférer, en recherchant une mise en mouvement de la démarche d'analyse et d'action avec les parties prenantes, encadrant·e·s compris·e·s (St-Vincent et al., 2013).

Pour cela, l'analyse a cherché à interroger les protagonistes et explorer leurs verbalisations, non pas pour donner valeur d'exemples aux propos qui seraient recueillis en vue d'illustrer des hypothèses et liens préétablis, ni pour les livrer bruts comme des matériaux parlants d'eux-mêmes, mais pour produire du sens avec les personnes concernées (Demazière & Dubar, 2004).

Tableau 1 – Les 12 encadrantes et encadrants de proximité suivis (9 RE et 3 ROP), au cours de 16 journées d'observation.

Lieu	Encadrant suivi	Expérience	Équipes en charge
PPDC 1 Site A	RE 1	Expérimenté	Équipe matinale + back office
	RE 2	Expérimentée	Équipe matinale + équipe mixte
PPDC 1 Site B	RE 3	Expérience intermédiaire	Équipe mixte + équipe distante B.
	RE 4	Expérimenté	2 équipes matinales+ back office
PPDC 1 Site C	RE 5	Expérimentée	Équipe matinale+ équipe mixte
	RE 6	Expérimentée	Équipe matinale+ back office + îlot E.
PPDC 1 Site E	RE 7	Expérimentée	Équipes colis + distrib courrier et colis
PPDC 2 Site E	RE 8	Expérimenté - Équipes prépa-distri	4x 8 + 3 FSE
PPDC 2 Site E	RE 9	Expérimentée - Équipes classiques	3 équipes matinales
PPDC 1 Site F	ROP 1	Expérience intermédiaire	Îlot : 4 facteurs + 1 rouleur + 1 FSE
PPDC 2 Site F	ROP 2	Expérimenté	Îlot : 7 facteurs + 1 rouleur + 1 FSE + Îlot distant : id
PPDC 2 Site G	ROP 3	Expérience intermédiaire	Îlot : 7 facteurs + 1 rouleur + 1 FSE

Les encadrantes et encadrants rencontrés sont des Responsables d'équipe (RE) et des Responsables opérationnels (ROP³) majoritairement expérimentés, et leur bureau principal se trouve sur l'un des sites de leur PPDC de rattachement.

Elles et ils ont en charge entre une et trois équipes, localisées « sur place » ou « à distance » du site principal où l'encadrant·e a son bureau. Les équipes sont constituées de sept à quinze personnes, de matin ou de journée, et de différents métiers (back office -préparation, distribution). Les tournées sont rurales, périurbaines ou en hypercentre, avec des destinataires-clients aux caractéristiques variées (personnes âgées, personnes en forte précarité, entreprises ou commerces, etc.). Au total, quatorze entretiens ont été réalisés et le suivi par observations directes concerne douze encadrant·e·s, et seize journées entières au total (Tableau 1).

4. La place centrale de l'observation et de la formalisation de l'activité des encadrant·e·s, dans une méthodologie attentive aux dynamiques entremêlées

Dans les deux PPDC, les observations systématiques ont fait l'objet d'un relevé outillé via des tablettes (avec appareil photo et enregistreur audio intégrés) et le logiciel Actograph⁴, afin d'élaborer et de produire des analyses détaillées sous forme de chroniques d'activité, de diagrammes en secteurs ou d'histoires (Cf. point -5.).

Afin de répondre aux objectifs de prise en compte des dynamiques entremêlées, nous avons fait le choix de réaliser des observations sur des vacations entières pour apprécier la diversité et la dynamique sur des journées complètes, en tenant compte (à travers des entretiens et recueils de verbalisations) des jours précédents et suivants. Nous avons réalisé des suivis en parallèle avec deux ou trois ergonomes auprès de différents encadrant·e·s d'une même PPDC, pour avoir une vue d'ensemble des contraintes et ressources de la situation et des aspects collectifs du travail d'encadrement. De plus, durant la phase 2, nous avons réalisé des suivis sur deux jours consécutifs pour chaque encadrant·e·s. Ce mode de suivi a ouvert la possibilité de mieux appréhender les dynamiques individuelles et collectives des situations de travail.

À partir des éléments recueillis lors des premiers échanges et entretiens exploratoires ainsi que de la visite des lieux, nous avons organisé notre protocole d'observations avec un certain nombre d'observables programmés à l'aide de l'outil Actograph (Figure 1).

³ La principale différence entre ces deux fonctions est que les ROP doivent réaliser des tournées de distribution.

⁴ Actograph (2017), un logiciel pour observer, analyser et étudier l'activité humaine. <https://actograph.io/web/fr/software/description>

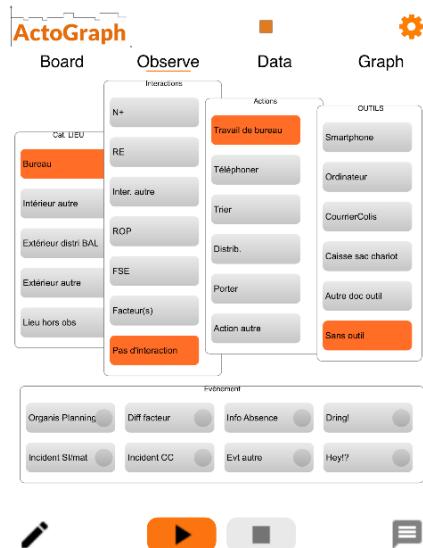


Figure 1 : Protocole d’observation établi pour les relevés en situation auprès des encadrant·e·s (écran de l’application Actograph installée sur une tablette tactile, ici l’onglet « Observe »). Il comprenait quatre catégories d’observables de type « états continus » (Lieux, Interactions, Actions, Outils) et une de type « pousoir » (Evènement), ainsi qu’une possibilité de commentaire in situ (bulle en bas à droite).

Durant les journées d’observations, nous avons ainsi relevé in situ sur tablette tactile, les lieux de déplacement, interactions, actions, outils utilisés, et aussi différents événements. Les événements concernent tout d’abord classiquement des interruptions, comme par un acteur qui interpelle l’encadrant·e (Fig. 1- Hey !?), ou la sonnerie de son smartphone (Dring !). Une touche évènement autre (Evt autre) a aussi été prévue, en cas d’évènement n’entrant pas dans ces catégories. Elle a été utilisée par exemple, pour repérer l’arrivée des camions de courrier que les encadrant·e·s guettaient.

De plus, à des fins d’analyse exploratoire et dans l’objectif d’outiller le recodage interprétatif ultérieur, nous avons aussi utilisé la catégorie « Evènement » pour le repérage in situ de moments qui pouvaient concerter : l’organisation ou le planning (Fig. 1- Organis Planning), les difficultés facteurs (Diff facteur), les incidents liés aux courriers et colis (Incident CC), au système informatique et aux smartphones (Incident SI/mat), et enfin les informations, réflexions ou contacts relatifs aux absences (Info Absence).

En complément, la touche commentaire (Fig. 1- bulle en bas à droite) permettait de saisir à tout moment des commentaires écrits au clavier, en tant que mémos pour l’analyste. En parallèle de ces recueils, des verbalisations et des photos ont été captées via les tablettes utilisées.

À partir de ces recueils de données, des représentations de leur activité sous forme chroniques d’activité (Barthe et al., 2017) ont été construites, agrémentées de verbatims des encadrant·e·s en situation (Delgoulet et al., 2000). En effet, lors des observations en situation réelle de travail, les personnes suivies verbalisent parfois à haute voix leurs réflexions, à destination de l’ergonome qui les suit sans interrompre leur travail. Certains de ces propos, que nous avions repérés in situ à l’aide des commentaires Actograph (via la touche Bulle, Fig. 1-) et enregistrés par phases, ont été retranscrits et superposés aux chroniques d’activité. Par ailleurs, de courts entretiens de “rebouclage” ont aussi permis de compléter des phases d’activité non directement observées par les ergonomes (Fig. 1- Lieu hors obs), comme certains déplacements dans d’autres lieux, ou de fins de journées (zone grisée sur les figures 2 et 3 plus loin).

Ces chroniques d’activité, les commentaires et les extraits de verbatim ont été présentés au sein des deux PPDC, lors d’auto-confrontations individuelles (Mollo & Nascimento, 2013), avec chacune des personnes suivies. Il s’agit lors dans ce type d’entretien de présenter à la personne participante une formalisation des éléments recueillis de son travail, comme support d’aide à l’explicitation de son point de vue ou d’ajout de précisions, y compris concernant les périodes de fin de journée « hors observations » sur lesquelles un entretien de rebouclage a été effectué. Nous

avons aussi eu la possibilité de réaliser une confrontation collective (Mollo & Nascimento, 2013), avec les deux ROP suivis au sein de la PPDC2, et un stagiaire invité par l'un d'eux.

Par ailleurs, des « histoires » ont été formalisées à partir des chroniques en reliant certains épisodes sous un angle narratif. Ces récits ont été mis en discussion lors des échanges en réunion de restitution-discussion, comme des supports essentiels pour la production de connaissances sur le travail réel (Daniellou, 2015 ; Daniellou & Béguin, 2004). Un exemple en sera donné avec l'Histoire 1 (Cf. point -5).

Les chroniques d'activité, les diagrammes en secteurs et les histoires élaborés ont ainsi constitué des supports d'analyse, puis d'échanges et de réflexions avec les encadrant·e·s dans le cadre des « confrontations », mais aussi lors des Comité de pilotage et réunions de restitution-discussion en présence des membres de directions.

5- L'usage des relevés d'observations de l'activité : progressivité et complémentarité pour réfléchir, montrer et convaincre

Présentons maintenant le déroulement en deux phases de nos recueils et analyses. Si ces deux phases tirent leur origine dans l'étirement de la recherche-action en lien avec des obstacles de conventionnement, cela a été l'occasion de partir des résultats de la phase 1 (PPDC1) pour affiner l'orientation générale et préciser la focale lors de la phase 2 (PPDC2). Nous allons présenter maintenant quelques résultats et formalisations issues de chacune de ces phases.

Phase 1 (2019-2020) - Une posture inductive lors de l'analyse du détail de journées longues et denses, marquées par un entrelacs de déplacements et d'interactions

La première phase du travail avait une dimension exploratoire, dans le sens où nous avons réalisé les premières observations de l'activité des encadrant·e·s et commencé à analyser ces premiers suivis d'activité afin d'en dégager les dynamiques et les dimensions pertinentes selon les orientations définies.

Voici en exemple une chronique d'activité réalisée à partir des relevés d'observation recueillis auprès de l'encadrant RE1 et retravaillée avec lui (Figure 2).

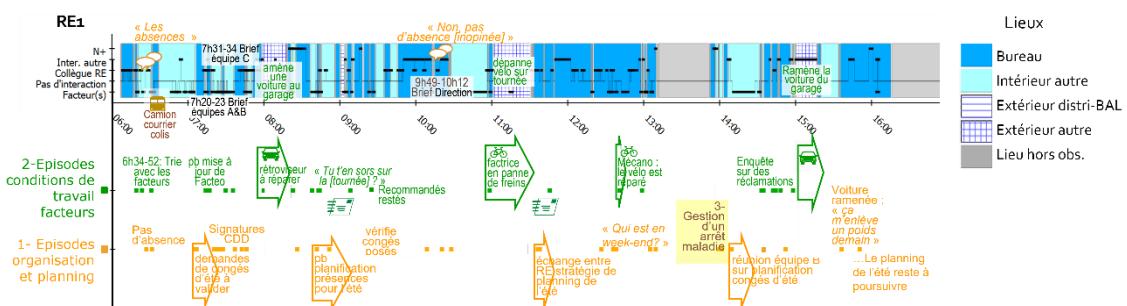


Figure 2– Formalisation d'une chronique d'activité⁵ d'une journée de RE1 qui représente les histoires entremêlées, catégorisées et validées avec lui (épisodes en trois couleurs 1, 2 et 3 ; repérage issu du recodage interprétatif d'évènements sur Actograph, avec insertion de texte)

Ce type de chronique d'activité permet de présenter de manière chronologique (de gauche à droite) les différents éléments recueillis via Actograph. Ainsi, la bande située en haut formalise deux types d'éléments, d'une part les interactions de RE1 avec d'autres acteurs, et d'autre part les lieux de réalisation de l'activité (diversité des lieux indiquée à droite). La diversité des acteurs avec qui RE1 interagit est indiquée en haut à gauche (N+, facteur, collègue RE, etc.), et les lignes noires sur la chronique représentent les moments des interactions avec chacun des différents acteurs. Les autres éléments ajoutés sur la figure 2 (en vert et orange) seront présentés au fil de l'analyse ci-après.

⁵ Par souci de lisibilité, les chroniques d'activité présentées dans cette communication sont simplifiées et ne présentent que les interactions, lieux, évènements, en articulation avec certains verbatims en situation.

Partant des relevés d'activité initiaux formalisés via Actograph, des épisodes ont été tout d'abord identifiés par les chercheurs au sein de chaque journée, à partir de la proximité chronologique de certaines séquences et de l'unité de sens des actions et interactions relevées. L'analyse a permis de révéler en particulier des préoccupations relatives au planning et aux absences en cours qui amènent RE1 à des réflexions seul, ou comme à 8h20 avec son collègue RE, et à 10h en Brief de Direction (bulles oranges, Fig. 2). De plus, on perçoit sa gestion de nombreuses histoires entremêlées aux dynamiques temporelles variées, de court, moyen ou plus long terme.

Citons par exemple (via les insertions de texte dans la chronique, Fig. 2) :

- à court terme : guetter l'arrivée du camion de courrier et le démarrage du tri, gérer les incidents bureautiques, dépanner un facteur en difficulté avec son Factéo (application métier), remplacer le vélo cassé d'un facteur en pleine tournée ;
- à moyen terme : vérifier les restes de courrier non distribué, veiller aux réparations/entretien vélo et véhicules et parfois les prendre en charge, suivre les congés et poser ceux d'un agent qui ne l'a pas fait afin qu'ils figurent au planning ;
- à long terme : gérer les prévisions et négocier les dates de congés d'été, envisager les recrutements, faire signer des contrats CDD.

Dans le même temps, et à partir des premiers relevés sur les sites A et B de la PPDC1, une catégorisation thématique transversale des épisodes a été initiée. Nous avons adopté pour cela une posture inductive, attentive à la diversité des épisodes autant qu'à leurs points communs, avec une écoute du sens que leur donnent les acteurs afin de « dégager progressivement des parentés, à partir de logiques locales » (Volkoff, 2005, p 26).

Ce processus d'analyse du détail de journées longues et denses, marquées par un entrelacs de déplacements et d'interactions sur site et avec l'extérieur, a conduit à classer progressivement les moments repérés par les « événements » et les épisodes d'activité associés, en dégageant trois dimensions de gestion des effectifs fluctuants par les encadrant·e·s, validées avec elles et eux.

Nous avons alors procédé à une catégorisation avec recodage interprétatif des épisodes, puis insertion de texte sur le graphique pour les figurer avec la chronique d'activité (Fig. 2- Episodes dans les dimensions 1- 2- et 3-) :

- 1- la conception de solutions d'organisation en relation avec les effectifs (en orange sur la Fig. 2), avec les épisodes initialement repérés par les événements « Organis Planning » (Fig. 1), dont la gestion du planning et des présences et absences n'est qu'une partie ;
- 2- les actions menées au quotidien sur les conditions de travail des facteurs-factrices (en vert sur la Figure 2), dans le but d'assurer à la fois l'efficacité, la prévention des risques, la qualité. Ces éléments sont issus d'une part, du regroupement de différents relevés qui se sont avérés avoir un lien direct avec le travail des facteurs.factrices (Figure 1- Evènements : Difficultés facteurs, Incidents courrier colis, et certains Incidents SI et matériel), et d'autre part d'une diversité d'aides métier (tri général, adresses, rues en travaux, accès immeubles...) et de soutien technique (appli métier, véhicules...) ainsi que l'appui aux relations clients et le traitement des réclamations ;
- 3- l'anticipation des retours d'arrêts maladie, pour limiter les difficultés qui pourraient se présenter : difficultés pour l'agent, difficultés techniques, organisationnelles, etc. (en jaune sur la Figure 2 ; événements repérés par l'observable « Retour d'absence » dans le protocole initial, Fig. 1).

Ces trois dimensions, distinguées par l'analyse des observations menées sur le terrain, sont entremêlées dans l'activité des encadrant·e·s. Elles ont pour point commun de relever d'une gestion au présent qui vise également en permanence à ouvrir des possibles techniques et organisationnels pour le futur, à plus ou moins long terme.

Phase 2 (2021-2023) - Une orientation vers l'identification des conditions de gestion des effectifs fluctuants dans les trois dimensions identifiées

Les trois dimensions de la phase 1 ont été intégrées au protocole d'observation de la phase 2 avec une catégorisation interprétative (Delgoulet, 2008) qui a été déployée dans le codage des relevés sur les sites de la PPDC2.

Afin de préciser les moments consacrés aux dimensions d'effectifs fluctuants à partir des différentes histoires entremêlées que les encadrant·e·s gèrent, plusieurs journées ont fait l'objet d'un post-codage. Ainsi, à partir d'une analyse des actions et des verbalisations, nous avons retravaillé le relevé de ces trois dimensions qui structurent nos résultats en y insérant les dimensions suivantes : 1- Solutions d'organisation ; 2- Conditions de travail facteurs-factrices ; 3- Préoccupations retours d'absence maladie. Ce post-codage a permis de repérer par un bandeau coloré (en orange, vert ou jaune) les moments où des actions en lien avec ces dimensions ont été relevées (ex. Fig. 3).

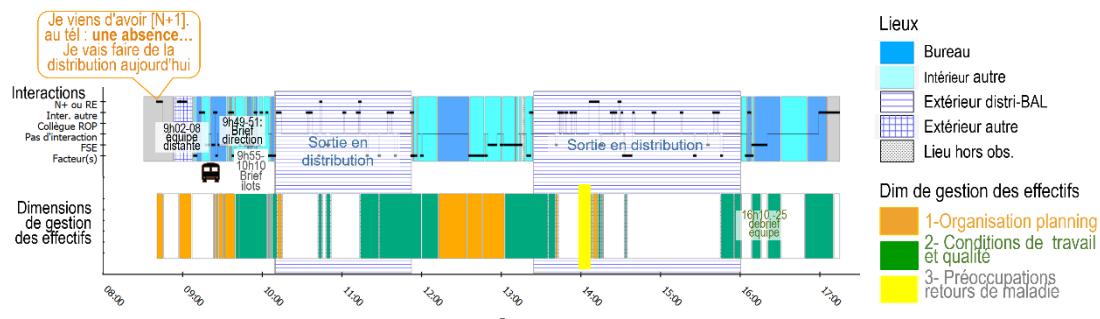


Figure 3 – Exemple d'une chronique d'activité de ROP2 (Jour 1) post-codée avec Actograph (bandeau du bas avec dimensions de gestion des effectifs 1- 2- et 3-) pour visualiser la superposition de ces dimensions avec la tâche de distribution du courrier (Sortie en distribution)

La formalisation de telles représentations graphiques a permis de percevoir et montrer l'importance du temps nécessaire aux trois dimensions de gestion des effectifs fluctuants par les encadrant·e·s sur l'ensemble d'une journée. Sur cette Figure 3, on identifie en particulier que bien qu'il ait réorganisé les équipes et le travail à la suite d'une absence inopinée qui se déclare le matin, en articulation avec ses seconds dans les deux équipes qu'il gère, ROP2 est amené à poursuivre une part de la gestion des effectifs fluctuants, et cela même durant les tournées qu'il doit assurer de 10h09 à 11h56, puis de 13h23 à 15h58.

Ce Jour 1, la journée de travail de ROP2, pourtant étendue avec dépassement horaire, est occupée pour moitié par les deux tournées qu'il assure. Afin de figurer plus spécifiquement les impacts sur l'activité d'encadrement de la tâche de distribution de courrier pour ROP2, nous avons élaboré des diagrammes en secteurs indiquant la part du temps en « superposition de tâches » consacrée à la gestion des effectifs durant ses tournées de distribution du courrier en J1 et J2 (Fig. 4). Ces graphiques ont été formalisés avec Actograph en croisant les éléments de « Gestion des effectifs » avec l'observable « Lieu-Extérieur distribution BAL⁶ ». Les croisements, réalisés pour deux journées, permettent d'identifier par exemple pour J1 que plus de 40% du temps total de ses tournées ce jour-là est aussi consacré à la gestion des effectifs (Fig. 4, J1). Sur la journée de suivi J2 de cet encadrant, nous avons identifié que ces dimensions étaient superposées à 73% du temps de la tournée qu'il doit assurer (Fig. 4, J2).

Comme les formalisations de l'activité précédentes (chroniques d'activité), ces diagrammes en secteurs ont servi de supports de présentation et de discussion lors des échanges au cours de la confrontation collective avec les encadrants, mais aussi lors de l'une des réunions de restitution-discussion.

⁶ BAL pour boîtes aux lettres

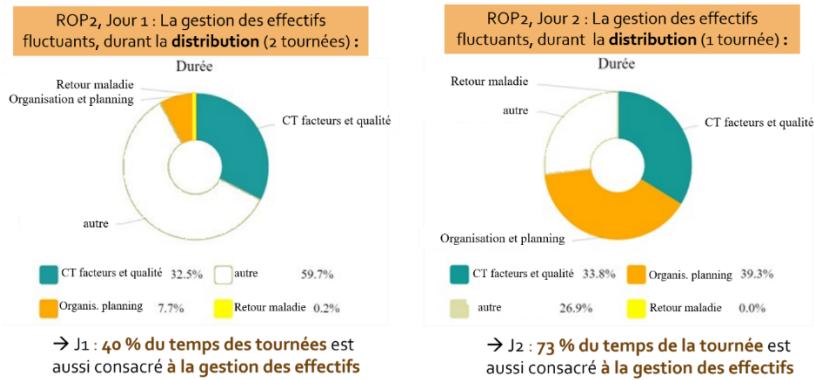


Figure 4 – Formalisation de la part du temps consacrée à la gestion des effectifs, durant les tournées de distribution de ROP2, sur deux journées différentes - statistiques et diagrammes combinés réalisés via Actograph, croisant : la “Gestion des effectifs” avec l’observable “Lieu -Extérieur distribution BAL”.

En auto-confrontation, l’encadrant concerné ne s’est montré que partiellement surpris par la part importante de sa gestion des effectifs, alors même qu’il assure la distribution du courrier ; pourtant celle-ci nécessite une grande attention (noms, numéros et adresses) et de nombreuses interactions avec les résidents et gardiens. Il estime que, outre la fatigue générée et malgré son expérience et sa connaissance de la tournée, cette situation de double-tâche pèse sur sa distribution du courrier : « *Je m'en doutais mais je ne croyais pas autant... Parfois je reviens ..., je me dis je n'avance pas ma tournée, je passe plus de temps au téléphone* ». Cette situation pèse aussi sur l’organisation et sa gestion du planning qu’il poursuit épisodiquement au téléphone, comme sur ses possibilités de gérer les difficultés facteurs - dimension 2 de gestion des effectifs présentée plus haut. Le débrief de fin de journée est pour lui le moment stratégique pour collecter les informations au sujet des incidents rencontrés par les facteurs-factrices (adresses erronées, rues en travaux, problème d'accès aux immeubles, etc.). Il a cependant indiqué des inquiétudes sur la qualité quand il rentre trop tard de tournée pour le réaliser : « *Il y a plein de fois où je ne le fais pas [le debrief facteurs]. Hier je suis rentré à 17h de tournée* » (heure de fin de poste des facteurs-factrices).

Par ailleurs, durant les restitutions-discussions, la mise en évidence de cette superposition de tâches a permis de souligner que répondre aux sollicitations de différents acteurs pendant leur propre tournée, devient pour les encadrant·e·s ROP une nécessité, afin de tenir les enjeux de qualité. Mais cela a un coût en termes de fatigue accrue pour elles et eux, et limite aussi leurs possibilités de tenir les articulations entre les conditions de travail des facteurs-factrices et les différentes facettes de la qualité (dimension 2, présente sur les chroniques d’activité).

Des extraits constitués en histoires : l'exemple du suivi d'un retour d'arrêt maladie (zoom sur la dimension 3)

Examinons maintenant un troisième type de formalisation de l’activité, support aux échanges, celui d’extraits d’observations constitués en « histoires », mobilisant des extraits de journées, ici sous l’angle de l’une des trois dimensions de gestion d’effectifs fluctuants. Dans cet exemple, il s’agit de la dimension 3 relative à l’anticipation d’un retour d’arrêt maladie, peu fréquente dans les relevés – et donc peu visible sur les chroniques d’activité, comme sur les figures 2 et 3 (en jaune) où elle n’est représentée que par de minces portions de temps et de courts verbatims. De l’avis des acteurs, cette dimension est néanmoins centrale dans la gestion des effectifs fluctuants.

Un extrait de l’une de ces histoires est présenté ci-dessous (Histoire 1).

- 10h47 : (Dring !) Appel depuis le parking de la Factrice B en arrêt pour une blessure à la cheville.
- Factrice B. : *Je peux passer te voir ?*
- RE6 : *Oui, bien sûr...*
- .../...
- 10h50 Factrice B. : *Bonjour... [échanges sociaux] Je reviens le 25 mai.*

- Regardent ensemble le planning de sa reprise. RE6 insiste sur les cycles avec repos réguliers prévus.
- Point sur les facteurs qui connaissent sa tournée, ou à former
- Fact B. : Après fin octobre, j'y repasse, sur le billard [...] je vais être arrêtée 15 jours 3 semaines quoi...
- .../...
- 11h02 : Départ de la factrice B.

Histoire 1 – Extrait d'histoire relative à la dimension 3 d'anticipation d'un retour d'arrêt maladie.
Observation de l'encadrante RE6 (début mai).

Ce jour-là, l'encadrante RE6 en charge de trois équipes est inquiète pour les tournées de la semaine suivante. Après avoir ajusté les affectations par suite d'une absence, elle reprend le traitement d'une situation « compliquée » : il lui faut négocier avec les facteurs-factrices pour déplacer des repos de cycle, sans décaler les formations ce qui dégraderait l'indicateur RH. RE6 explique que l'accueil des nouveaux en doublure devient difficile, alors que ce moment est important pour la circulation des savoirs professionnels, et que leur aide est attendue au plus vite.

Pourtant, lorsque la factrice B., en arrêt et devant bientôt reprendre le travail, appelle, RE6 n'hésite pas à la recevoir. Elle transmet à la factrice des informations rassurantes sur sa reprise du travail, et apprend qu'un nouvel arrêt maladie est à prévoir à l'automne, ce qui s'avère particulièrement utile pour sa planification, puisqu'elle décide de lancer la formation d'un autre facteur sur sa tournée. Juste après son départ, elle reprendra le cours d'une journée bien chargée, avec le dépannage d'une factrice dont le smartphone est devenu inutilisable.

Cette formalisation de l'activité, comme les précédentes, s'est traduite par la construction d'« objets intermédiaires » comme supports au dialogue avec et entre les acteurs. Cela permet aussi de valoriser l'expérience des encadrant·e·s et de tracer des pistes pour soutenir leur activité.

6- Discussion – conclusion : des (re)présentations complémentaires pour comprendre, (re)découvrir, convaincre et agir

Les apports de la démarche partenariale centrée sur l'analyse de l'activité des encadrant·e·s

Les analyses confirment l'intérêt d'entrer dans le sujet de la gestion des effectifs fluctuants par l'activité des encadrant·e·s de proximité. Les représentations des analyses et résultats lors des entretiens de confrontation, des restitutions-discussions et des comités de pilotage, ont visé à alimenter une meilleure connaissance qualitative de l'activité que les encadrant·e·s déploient avec l'expérience, et des conditions qui peuvent rendre plus difficiles leur articulation. Elles ont permis de montrer en quoi les articulations temporelles des encadrant·e·s face aux absences inopinées ne sont pas seulement réactives, mais visent aussi à ouvrir des possibles pour leurs actions à court et long termes.

En effet, la gestion des présences et absences (gestion « directe » s'agissant des plannings et des retours à anticiper, « indirecte » par l'amélioration des conditions de travail) constitue le noyau de leur activité de travail, qui vise à élargir et même ouvrir leurs possibilités.

Les encadrant·e·s poursuivent ainsi les objectifs d'efficacité, de prévention des risques et de qualité qui relèvent de leurs missions, tout en tenant plus largement différentes dimensions de qualité et de construction de la santé, y compris concernant la circulation des savoirs professionnels. Elles.ils cherchent aussi à anticiper et limiter autant que possible les problèmes, notamment ceux qui pourraient être liés au retour après un arrêt maladie. Il ressort des analyses que les encadrant·e·s mettent tout cela en œuvre en s'appuyant sur leur expérience, dont elles et ils tirent des moyens et des leviers d'action. Or ces derniers sont souvent informels, voire invisibles, et pas toujours connus ou reconnus par leur hiérarchie et les décideurs.

En cela, nous nous inscrivons dans une approche de l'analyse ergonomique de l'activité en tant que construction, à élaborer avec les acteurs dans la dynamique de la recherche et de l'intervention conduite en Ergonomie. Cette analyse est soutenue par une construction sociale autant que scientifique afin d'en assurer la pertinence et l'efficacité (Folcher et al., 2017 ; Teiger &

Lacomblez, 2013). Ces auteures soulignent l'apport des réunions participatives pour la confrontation des points de vue entre acteurs, l'enrichissement des interprétations grâce aux échanges, la mise en relation des résultats avec les dynamiques organisationnelles et techniques à différents niveaux. Elles jouent un rôle clé dans la co-construction de pistes d'action adaptées aux contextes locaux et globaux.

Ainsi, par la méthodologie partenariale mise en place, cette recherche-action a cherché à soutenir cette gestion par l'expérience en montrant l'intérêt de :

- connaître l'activité des encadrant·e·s de proximité et ses composantes peu visibles ;
- prendre en compte les besoins et les difficultés liés à la gestion d'effectifs fluctuants ;
- favoriser les différentes dimensions de leur activité de travail, afin de préserver ce qui fait ressource et d'en intégrer des éléments à la formation au métier ;
- enfin, de façon plus globale, questionner les évolutions en cours ou à venir dans le contexte d'évolutions organisationnelles d'une entreprise.

De façon générale, sans doute au-delà du Groupe postal, nos résultats plaident pour que les trois registres d'action de gestion des effectifs fluctuants mis en avant soient davantage visibles, et soient soutenus par la hiérarchie et les décideurs locaux et nationaux, plutôt que de laisser les encadrant·e·s s'en débrouiller. En cela, l'entrée par l'activité de travail des encadrant·e·s de proximité nous semble une bonne façon d'appréhender les ressources existantes, voire à créer, pour une prise en compte et une prise en charge des présences et absences et de ce qu'elles impliquent dans le cadre d'un travail soutenable.

Les apports de la méthodologie d'analyse compréhensive des enjeux et dynamiques de l'activité

Pour terminer, rappelons que, comme cela avait été étudié, l'observation est un processus méthodologique complexe (Boccaro et al., 2018), et nous insistons ici sur son caractère possiblement évolutif, chaque phase d'une recherche pouvant alimenter et enrichir le protocole méthodologique pour la suivante. En effet, l'objectif de notre démarche d'analyse, inscrite dans une visée compréhensive, a moins été d'effectuer des comparaisons (qui n'auraient selon nous pas de sens entre des situations et des journées aux composantes différentes), que d'appréhender la diversité des conditions et leur variabilité, ainsi que les dimensions communes mobilisées par les encadrant·e·s pour enrichir l'identification de différentes dimensions imbriquées dans la complexité de leur activité.

Cette approche compréhensive de l'activité repose sur une compréhension progressive du travail, de ses déterminants et ses effets, et aussi de ses logiques, motifs et enjeux, à la fois pour chacun des protagonistes et, plus globalement pour les collectifs (Teiger & Lacomblez, 2013). Les relevés d'observations de l'activité réalisés ont ainsi constitué à la fois des outils d'exploration pour le processus de réflexions des analystes et aussi des supports pour le travail partenarial d'approfondissement de la compréhension de l'activité. Ils ont permis d'approcher et de mettre en lumière la complexité des dimensions de l'activité dans des situations aux dynamiques imbriquées, ainsi que le sens que leur donnent les acteurs (Teiger, 1993, 2007). Les formalisations proposées ont permis l'objectivation d'éléments de leur activité, et aussi des prises de conscience du rôle de leur expérience, sur lesquels les acteurs n'avaient pas eu l'occasion de réfléchir par eux-mêmes, seuls ou avec d'autres (Molinié et al. 2012).

Ces analyses considèrent que la formalisation de l'activité doit aller au-delà de la seule description des actions réalisées et observables en situation. Nous avons recherché une mise en mots du réel de l'activité au-delà de l'observable et du réalisé (Clot, 2008) en identifiant les préoccupations, les activités suspendues, contrariées, empêchées ou les compromis, à travers les trois dimensions de gestion des effectifs fluctuants que nous avons dégagées. Ces dimensions ont constitué des supports d'approfondissement de la compréhension de la situation pour les chercheurs et les acteurs, et de mise au travail réflexif pour agir. Ainsi, comme mis en évidence par les travaux sur l'intervention en Ergonomie (Dugué et al., 2011 ; Girardot & Forrierre, 2017), une telle démarche amène non seulement une pertinence renforcée des analyses produites en vue de l'action, mais permet aussi que la recherche-action en elle-même ait une dimension formative pour les participant·e·s.

Enfin, on retrouve dans notre démarche des dimensions classiques en Ergonomie de l'activité comme la dynamique itérative des analyses, mais aussi les aspects de « mise en mouvement » pour construire avec les partenaires une représentation et compréhension communes des situations, et l'accompagnement d'un projet de transformation voire de reconception, avec des acteurs de différents métiers et niveaux décisionnels (Guérin et al., 2001 ; St-Vincent et al., 2013).

La recherche-action vise ainsi, dans une dimension de long cours, un objectif de soutenabilité du travail pour les encadrant·e·s et les équipes. Selon les orientations proposées par Delgoulet (2023, p. 127), nous considérons qu'un travail soutenable serait :

« un travail capable de durer, mais aussi de créer de la durée (Gaudart & Volkoff, 2022), un travail capable de créer de la continuité et du sens (Coutrot & Perez, 2023) en tant que signification et orientation de ce que l'on fait entre passé, présent et futur d'une activité à inventer (Bigi & Méda, 2023) ».

Cependant, et c'est peut-être une difficulté de la dimension partenariale de long cours, les interlocuteurs décisionnaires ont changé durant le projet (tant au niveau national que local sur l'une des PPDC). Même si les approches et pratiques des participants au Copil ont pu être alimentées par nos analyses, en influant sur leurs décisions organisationnelles, dans une visée de soutenabilité, ce travail serait à reprendre et à consolider avec ces nouveaux interlocuteurs. En particulier, le projet de mise en place d'ateliers réflexifs pilotés par l'équipe de recherche (Thébault, 2020), d'une part entre encadrant·e·s de proximité, et d'autre part avec leurs directions, reste en suspens, car il s'agirait de reconstruire avec eux les objectifs et moyens d'une soutenabilité du travail pour l'ensemble des acteurs de l'organisme postal.

Références

- Barthe, B., Bocvara, V., Delgoulet, C., Gaillard, I., Meylan, S. & Zara-Meylan, V. (2017). Outiler l'observation de l'activité de travail : quel processus de conception d'un dispositif technique ? In C. Delgoulet & V. Zara-Meylan (Eds.), Symposium, 52ème Congrès de la SELF - Présent et Futur de l'Ergonomie, pp 543-547.
- Bigi, M. & Méda, D. (2023). Prendre la Mesure de la Crise du Travail En France. Dans B. Palier (coord.) *Que sait-on du travail ?* (pp. 34-50). Presses de Sciences Po.
- Bocvara, V. Delgoulet, C. Zara-Meylan, V., Barthe, B., Gaillard, I. & Meylan, S. (2018) : The Role and Positionning of Observation in Ergonomics Approaches: A research and design project. In C. Delgoulet et V. Zara-Meylan, *Observations in actual work situations: A research and design project*. Vol VII, pp 1821-1828. IEA2018 Symposium, Florence, Italy.
- Brami, L., Damart, S., Detchessahar, M., Devigne, M., Habib, J., Kletz, F. & Krohmer, C. (2016). *L'absentéisme des personnels soignants à l'hôpital : Comprendre et agir*. Presses des Mines.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. PUF.
- Coutrot, T. & Perez, C. (2023). Le Sens du Travail : Enjeu Majeur de Santé Publique. Dans B. Palier (coord.). *Que sait-on du travail ?* (pp. 98-113). Presses de Sciences Po.
- Daniellou, F. (2015). *L'ergonomie en quête de ses principes – Débats épistémologiques* (2e éd.). Octarès.
- Daniellou, F. & Béguin, P. (2004). 20. Méthodologie de L'action Ergonomique : Approches du Travail Réel. Dans P. Falzon (coord.). *Ergonomie* (p. 333-358). PUF
- Delgoulet, C. (2008). Apprentissage en binôme. Exemple de codage et d'analyse d'une série temporelle auprès d'agents de maintenance ferroviaire en formation. Dans H. Norimatsu & N. Pigem (Éds.), *Les techniques d'observation en sciences humaines* (pp. 90-99). Paris : A. Colin.
- Delgoulet, C. (2023). Des Pénibilités à la Soutenabilité du Travail. Dans B. Palier (coord.) *Que sait-on du travail ?* (pp.114-127). Presses de Sciences Po.
- Delgoulet C., Gaudart C., Molinié A-F., Volkoff S., Cabon P., Reboul L., Cuvelier L. & Toupin C. (2020). Des fragilités individuelles aux processus de fragilisation au travail, La revue des conditions de travail, Anact, 11, 29-42.

- Delgoulet, C., Kerguelen, A. & Barthe, B. (2000). Vers une analyse intégrée des communications et des actions au travail : Quelles modalités de leur mise en relation ? In *Communications et travail. Actes du 35e congrès de la Self* (p. 363375).
- Demazière, D. & Dubar, C. (2004). Posture de recherche et statut de la parole des gens. In D. Demazière & C. Dubar (Éds.), *Analyser les entretiens biographiques* (p. 15-45). Les Presses de l'Université de Laval.
- Duc, M. (2002). *Le travail en chantier*. Octares.
- Dugué, B., Petit, J. & Daniellou, F. (2011). L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques. *Le Travail Humain*, 74(4), 391-410.
- Falzon, P. (Ed.). (2004). *Ergonomie*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Folcher, V., Bationo-Tillon, A. & Duvenci-Langa, S. (2017). Construire et conduire une intervention en ergonomie. *Activités*, 14(1).
- Gaudart, C. (2014). Les relations entre l'âge et le travail comme problème temporel. *Pistes*.
- Gaudart, C. & Volkoff, S. (2022). *Le travail pressé. Pour une écologie des temps du travail*. Les Petits matins.
- Girardot, P. & Forrierre, J. (2017). Des apports d'une formation-action à l'analyse ergonomique du travail dans l'intervention ergonomique. Réflexions d'un praticien. *Activités*, 14(2).
- Gotteland, C. & Zara-Meylan, V. (coord.) (2015). Symposium « L'activité des encadrants de proximité », Actes du 50ème congrès international de la Self, sept 2015 « Articulation performance et santé dans l'évolution des systèmes de production », p. 492-501, Paris.
- Gotteland Agostini, C., Zara-Meylan, V. & Pueyo, V. (2016). Le travail d'articulation des encadrants de proximité : Quels enjeux de production et de santé en horticulture ? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 18-1.
- Guérin, F., Laville,A., Daniellou, F., Duraffourg, J. & Kerguelen, A. (2007). *Comprendre le travail pour le transformer : la pratique de l'ergonomie* ([2e édition]). ANACT.
- Jolivet, A., & Zara-Meylan, V. (2023). Expérimentations en faveur du maintien en emploi des seniors : une analyse des configurations d'action territoriale. *Activités*, 20(2).
- Mardon, C., Thébault, J. Volkoff, S. & Zara-Meylan, V. (à paraître 2025). La gestion des effectifs fluctuants par les encadrants des facteurs : enjeux de santé, de qualité du service et de soutenabilité du travail. *Actes du 58e Congrès de la SELF, Ergonomie, communauté(s) et société : entre héritage et perspectives*. Nanterre, 2 au 4 juillet 2025.
- Mardon, C. & Volkoff, S. (2011). Une approche « transversale » des problèmes de santé au travail chez les postiers de 40 ans et plus. Actes du 13ème Colloque de l'ADEREST, Pont à Mousson, sept. 2010. *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, 72, p. 83.
- Mardon, C., Zara-Meylan, V., Thébault, J. & Volkoff, V. (2021), Absences et présences chez les facteurs: la gestion des fluctuations d'effectifs dans l'activité des encadrants, In M. Ben-Halima et V. Zara-Meylan coord, « Les absences pour maladie : questions de travail », 9eme conférence du CEET, 25 mai 2021.
- Molinié, A.-F., Gaudart, C. & Pueyo, V. (dir.) (2012). *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*. Toulouse : Octarès.
- Mollo, V., & Nascimento, A. (2013). *Pratiques réflexives et développement des individus, des collectifs et des organisations*. Dans P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (pp. 164-175). Paris: PUF.
- Reboul, L., Delgoulet, C., Gaudart, C., & Volkoff, S. (2023). L'activité de médiation des encadrants de proximité d'une compagnie aérienne :la santé au cœur des enjeux d'encadrement. *Activités*, 20(1).
- Reboul, L. & Flamard., L. (2025). Agir sur le travail des managers pour accompagner les transformations du travail et des organisations. *Actes du 58e Congrès de la SELF, Ergonomie, communauté(s) et société : entre héritage et perspectives*. Nanterre, 2 au 4 juillet 2025.
- St-Vincent, M., Vézina, N. & Bellemare, M. (2013). *L'intervention en ergonomie*, Québec : Multimondes.
- Teiger, C. (1993). L'approche ergonomique : du travail humain à l'activité des hommes et des femmes au travail. *Éducation Permanente*, 116, 109-126.

Teiger, C. (2007). De l'irruption de l'intervention dans la recherche en ergonomie. *Éducation Permanente*, 170, 35-49.

Teiger, C. & Lacomblez, M. (eds, 2013). *(Se) former pour transformer le travail – Dynamiques de constructions d'une analyse critique du travail*. PUL édition, Québec et ETUI-REHS édition, Bruxelles.

Thébault, J. (2018). La transmission professionnelle en situation de travail : une approche ergonomique », *Formation emploi*, 141, 67-87.

Thébault, J. (2020). Interactions formatives en situation de travail. Échanges entre élèves infirmiers lors d'ateliers réflexifs. Dans V. Rémery, F. Chrétien et C. Chatigny. *Apprentissage et transmission de l'expérience en situation de travail : dialogue entre formation d'adultes et ergonomie*, PURH.

Volkoff, S. (coord.). (2005). *L'ergonomie et les chiffres de la santé au travail : ressources, tensions et pièges*. Toulouse : Octarès.

Zara-Meylan, V. (2016). Quelles conceptions temporelles pour analyser l'activité ? Une proposition issue de recherches en ergonomie dans l'horticulture. *Activités*, 13(1).

Zara-Meylan, V., (2018). Positions d'encadrants et possibilités de gestion temporelle par des chefs de culture. *Actes du 53ème Congrès de la SELF*, Bordeaux, 3-5 Octobre 2018.