

## Positions d'encadrants et possibilités de gestion temporelle par des chefs de culture

Valérie Zara-Meylan

► **To cite this version:**

Valérie Zara-Meylan. Positions d'encadrants et possibilités de gestion temporelle par des chefs de culture. 53ème congrès de la SELF, Oct 2018, Bordeaux, France. hal-03324824

**HAL Id: hal-03324824**

**<https://hal-cnam.archives-ouvertes.fr/hal-03324824>**

Submitted on 24 Aug 2021

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

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



Texte original\*.

# Positions d'encadrants et possibilités de gestion temporelle par des chefs de culture

Valérie ZARA-MEYLAN, Crted Cnam, CEET, Creapt

29, promenade Michel Simon, 93166 Noisy-le Grand cedex, [valerie.meylan@lecnam.net](mailto:valerie.meylan@lecnam.net)

**Résumé.** Cette communication s'appuie sur des recherches réalisées dans de petites entreprises horticoles. L'objectif est de montrer en quoi la distance de chefs de culture à des décisions de culture et de vente peut compliquer les conditions dans lesquelles ces encadrants de proximité articulent les cadres temporels de leur activité. En nous appuyant sur l'analyse de l'activité de deux d'entre eux, aux positions contrastées, nous montrons la gestion temporelle complexe qu'ils déploient et leur besoin d'accès à un champ temporel élargi. Des difficultés liées à un accès limité aux décisions de culture sont soulignées en termes de risques pour eux-mêmes et les ouvriers qu'ils encadrent, ainsi que pour la qualité de la production. Les recommandations portent sur la mise en visibilité de leur activité et de ses besoins, en vue de renforcer leurs possibilités de coopération managériale dans l'organisation.

*Mots-clés :* Encadrement de proximité, petite entreprise, organisation du travail, santé et sécurité, analyse de l'activité.

## Supervisors positions and temporal management in horticulture production

**Abstract.** This communication is based on research in small horticultural enterprises. It aims to demonstrate how the distance of local supervisors to cultural and sales decisions can make their work more difficult by staining and complicating the time frames of their activity. Based on the activity analysis of two supervisors in contrasting positions, we study the complex temporal management they deploy. Their need for access to an extended temporal field is highlighted. Difficulties related to limited access to cultural decisions are described in terms of risks for themselves and for the workers they supervise, as well as for the quality of production. The recommendations deal with the visibility of their activity and needs, with a view to enhance their possibilities of cooperation with their own manager.

*Keywords:* Management, small enterprise, Industrial relations, work design and organization, health and safety, activity analysis

---

\*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Bordeaux du 3 au 5 octobre 2018. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

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

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

## INTRODUCTION

Les chefs de culture en horticulture sont chargés du suivi de nombreux lots de plantes ornementales à amener à maturité selon les délais et l'échelonnement fixés par le planning de culture, avec la qualité attendue. En tant qu'encadrants de proximité dans les petites entreprises de ce secteur, ils ont aussi en charge une équipe d'ouvriers, tout en étant proche du dirigeant qui est souvent leur supérieur hiérarchique direct. Ils doivent gérer des situations dynamiques aux composantes complexes, marquées par les aléas et l'incertitude, qui nécessitent une gestion temporelle étroitement articulée à une gestion des risques (Norros, 2004; Valot, 1996). De plus, leur position intermédiaire entre les ouvriers et le pouvoir décisionnel les amène à se trouver au carrefour de différentes logiques souvent en tension dans le système de production.

Ainsi, bien au-delà de leur tâche de suivi d'une production variée, leur activité consiste à organiser le travail et aussi à s'organiser, en cherchant à ouvrir des possibles pour agir (Zara-Meylan, 2012). Ils déploient pour cela une gestion des cadres temporels multiples et entremêlés de leur activité, dans des dimensions à la fois techniques et sociales.

Cependant, bien que souvent en relation avec le dirigeant, les chefs de culture ne sont pas pour autant toujours proches ni même informés des décisions et des orientations de l'entreprise, et parfois très peu de son positionnement commercial. Ces informations leur sont pourtant nécessaires pour leur travail d'organisation et d'articulation à différents niveaux d'actions et de décisions dans l'entreprise (Gotteland, Zara-Meylan, & Pueyo, 2016).

Selon leur position d'encadrant, ils peuvent trouver appui ou au contraire être entravé dans leurs possibilités de gestion temporelle.

Le planning de culture constitue en particulier un support formel important. Même s'il est soumis à des aléas et fait nécessairement l'objet d'adaptations, son

rôle structurant en association avec d'autres écrits a été montré dans la transmission des directives de production dans les secteurs de grandes cultures (Mazé, Cerf, Le Bail, & Papy, 2004). Cependant le planning de culture reste un repère fort, y compris dans les ajustements et les aléas.

Nous allons montrer en quoi et comment leurs repères et les prises pour l'action des chefs de culture dépendent fortement de leur distance à ce planning de culture, ainsi que leurs difficultés lorsqu'ils sont tenus à distance de ce support structurant.

## LA SITUATION DE DEUX CHEFS DE CULTURE

### Des recherches en partenariat en horticulture

Les analyses présentées sont fondées sur des recherches menées au Gis CREAPT<sup>1</sup> au cours de trois projets en partenariat<sup>2</sup> dans le secteur horticole.

Dans une période de concurrence accrue, les entreprises avaient connu de nombreux changements, avec une modernisation des équipements, une formalisation de certains processus de production, et aussi l'introduction de temps de travaux et de cadences pour certaines opérations (rempotage, dépose sur parcelle, tuteurage, taille, traitement). Mais ces changements n'apportaient pas les bénéfices escomptés en termes de stabilisation des processus de production, de suivi du travail, et d'allègement des exigences physiques. Les demandes des dirigeants faisaient état de problèmes qualité, d'alertes concernant la santé du personnel (des inaptitudes médicales déclarées récemment), avec des questions sur les compétences des chefs de

---

<sup>1</sup> Centre de recherche sur l'expérience, l'âge et les populations au travail.

<sup>2</sup> « Agriquadra », un projet Equal sur les liens vieillissement et travail dans des secteurs agricoles ; « L'évaluation des risques professionnels dans les pépinières », pour le Ministère de l'Agriculture ; « Comment relier la Prévention des risques et préoccupations productives de petites entreprises », avec la MSA du Languedoc.

culture en charge de la production et du travail des ouvriers sur chaque site.

### **Des encadrants aux positions contrastées**

Nos recherches ont été réalisées sur neuf sites de six entreprises horticoles et pépinières. Des entretiens semi-directifs ont été menés avec les dirigeants, ainsi qu'avec chaque encadrant chef de culture, en association avec des observations ouvertes du travail. Les analyses ont systématisées auprès de cinq chefs de culture ayant 7 à 35 ans d'ancienneté et auprès de leurs équipes (Zara-Meylan, 2012).

Dans cette communication, nous examinons la situation de deux de ces chefs de culture, retenus pour leurs positions d'encadrants contrastées.

- Le chef de culture chez Horticulture MA (36 ans, 10 d'ancienneté) est responsable d'une équipe de six ouvriers et trois saisonniers. Il est chargé d'une production de plantes en pot fleuries sous serre : bégonias, cyclamens, azalées, poinsettias, etc.

« *J'ai tout en main ici, pour gérer. Après, à moi de m'organiser* » : Par cette formule, chef de culture chez MA explique qu'il estime disposer d'une certaine autonomie d'organisation et de possibilités d'anticipation. Il est assez proche du planning de culture annuel, qu'il participe à élaborer. Ce planning fait partie de ses outils courants : « *Mon travail, en fin de compte, il part de ce papier-là (le planning de mises en culture). À moi de me débrouiller* ». Il établit un plan de travail à quinze jours pour les équipes, et l'ajuste si besoin. Il dispose d'un bureau et peut contacter directement les fournisseurs. Il les reçoit aussi sur place régulièrement. Il envisage les ressources en personnel nécessaires et les moyens sur l'année, et négocie avec les co-dirigeantes des ajustements au fil des saisons.

- Le responsable de production dans la Pépinière BE (38 ans, 10 ans d'ancienneté) a en charge trois ouvriers et un à deux saisonniers, pour une production d'arbustes de haie et autres plantes d'extérieur en hors-sol : photinias, eleagnus, escallonias, lierres, etc.

La position de cet encadrant chez BE est assez différente. Contrairement à son collègue chez MA, il est tenu à distance du planning de culture dont il n'est pas supposé avoir besoin. Il est censé organiser son travail et celui des équipes à partir de consignes quotidiennes délivrées par le dirigeant : « *Il m'impose des objectifs et à moi de m'organiser comme je veux dans la journée. Pas par rapport à la semaine mais au moins la journée.* » Il ne dispose pas lui-même d'une table dans les locaux de la direction, car il n'est pas supposé y séjourner mais juste récupérer les listes de commandes à préparer.

### **Méthodes de recueil et d'analyse**

Des observations systématiques de l'activité de ces encadrants ont été réalisées lors d'une période de forte activité saisonnière. Afin de mieux prendre en compte la dynamique de leur activité, chacun a été suivi sur deux journées consécutives.

Les actions et déplacements des chefs de culture ont été relevés et leurs communications enregistrées, seuls ou en interaction avec d'autres, ainsi que les événements dans le déroulement de la situation. Nous avons aussi relevé les affectations et phases d'actions des ouvriers de l'équipe, ainsi que les interactions avec la hiérarchie,

L'ensemble des entretiens a été retranscrit, ainsi que l'intégralité de leurs actions, interactions et verbalisations durant l'activité observée. L'ensemble a été présenté et discuté avec les chefs de culture concernés sous forme de chroniques d'activité commentées. Les analyses ont été réalisées en termes de cadres temporels pris en compte par les

chefs de culture dans une dynamique de gestion de leur milieu temporel (Zara-Meylan, 2016).

## **DANS L'ACTIVITÉ : DES POSSIBLES ORGANISATIONNELS DIFFÉRENTS**

### **Dans l'activité : organiser et s'organiser**

Les activités des chefs de culture ont été analysées pour faire état de leurs actions techniques et des épisodes de verbalisations sur différents plans thématiques.

Un trait commun à ces encadrants est qu'au fil des journées, chacun assure en parallèle :

- une planification transversale, avec des articulations dynamiques avec divers acteurs dans l'entreprise (ouvriers, dirigeant, commercial) et parfois en dehors (fournisseur, conseiller technique, etc.) ;
- une surveillance continue de l'ensemble des cultures, de l'arrosage, avec parfois des tournées spécifiques, et un suivi des conditions météo et de la biosphère dans les serres ou tunnels et sur les parcelles ;
- les mises en culture de jeunes plants et les préparations d'expéditions pour vente ;
- et les travaux de production (soins aux plantes, préparations des parcelles ou des serres, maintenance, etc.).

Cependant, leurs activités et modes d'organisation s'avèrent bien différents chez MA et chez BE.

### **Une mobilisation de champs temporels variés chez MA**

Les observations auprès du chef de culture chez MA ont été réalisées des lundi et mardi de décembre, en pleines ventes de fin d'année. Différentes dimensions d'action sur son milieu temporel sont relevées :

- il effectue sa première tournée du matin, puis suit les évolutions de la biosphère sur la journée ;

- il reçoit au courrier des acariens (traitement biologique) pour enrayer une atteinte décelée plusieurs jours auparavant et qu'il pense suivre quelques semaines ;

- il ajuste les consignes données vendredi à l'équipe et interroge, dans la perspective du lendemain : « *là, vous en êtes où [pour les expéditions] ? À demain ?* », puis il leur confirme les mises en culture de fin de semaine et de la suivante ;

- il interroge une co-dirigeante sur une commande en attente, et sur les ventes envisagées à court terme et confirme les mises en cultures prochaines visant celles de la saison suivante ;

- il l'interroge sur les recrutements de saisonnières, et nous explique : « *J'essaye d'anticiper. Je leur dis, « à Noël, il faut quand même prendre des filles pour les paniers ». Je commence déjà. Je pose des jalons...* » ;

- il remonte des informations sur un lot atteint de pucerons, qu'il faut remplacer dans une commande par une autre variété ;

- il téléphone et reçoit des fournisseurs en vue des ventes de mars-avril et de mai-juin ;

- il calcule l'espace à libérer sur les tablettes et programme les distançages à réaliser pour la St Valentin (février), les mises en culture à réaliser d'ici là en commentant : « *Là, on est déjà au printemps* ».

### **Des horizons restreints et des difficultés d'anticipation chez BE**

Les observations auprès du responsable de production chez BE ont été réalisées lundi et mardi d'octobre, une période chargée en vente d'automne et en mise en culture pour le printemps. Le prescrit délivré par le dirigeant ce jour-là est : l'entretien et rangement d'une serre, le tuteurage des lierres et des traitements à réaliser sur différents lots. Cependant, à cette période, il s'agit aussi selon le responsable de production, d'une part de répondre aux commandes reçues, et d'autre

part de faire en sorte que « *tout soit un peu fait* » pour « *limiter les risques* » de laisser de côté une part du travail de production à réaliser. De plus, une période d'intempéries est en cours (pluie, rafales de vent), ce qui l'amène à des activités contingentes.

Voici un résumé du déroulement de son activité :

- En J1, après une première tournée rapide dans la pépinière, il affecte les ouvriers au relevage de plantes tombées avec le vent ;

- au fil d'une autre tournée de surveillance il ajuste des automates (suppression d'arrosages, fermeture de volets), il s'arrête devant certains lots dont il assure lui-même le relevage ;

- le dirigeant l'appelle au téléphone et lui rappelle ses consignes, ce qui l'amène à réaffecter les équipes pour « *essayer d'avancer pour le tuteurage* », lui-même poursuivant le relevage seul sous la pluie qui reprend ;

- il s'interroge sur les commandes à préparer car « *si c'est confirmé il faut les finir aujourd'hui...* », ce qui l'amène à se rendre au bureau plusieurs fois et à interroger le commercial, la réponse n'arrivera en fin d'après-midi ;

- à plusieurs reprises, il réaffecte en urgence les équipes : par exemple en J1 à 10h en réalisant soudain : « *il ne pleut plus. J'aurais dû les envoyer au Ferrichel [traitement]*, puis en fin d'après-midi dès qu'il obtient confirmation au sujet des commandes devenues urgentes, ou encore en J2 dans l'après-midi : le rangement dans la serre « *c'est ce que [le dirigeant] verra tout de suite ce soir* » ;

- en J1 et J2, de nombreux épisodes de questionnement sont relevés, avec des doutes sur ses possibilités d'actions dans le futur : « *je ne vais pas pouvoir tout relever, pas sûr qu'ils [les Eleagnus] reprennent* ».

De plus, en fin de ces journées, il cherche à se rapprocher du dirigeant qui effectue sa tournée sur les parcelles. En évoquant avec lui l'état des plantes, il l'informe de l'avancée du travail des ouvriers, pour le

rassurer sur son avancée nous explique-t-il. Et il cherche aussi à connaître les travaux envisagés pour la semaine. Il tente d'influer sur un atout qualité à mettre en avant auprès des clients : « *on a encore des lauriers roses fleuris, les autres n'en ont plus* » glisse-t-il au dirigeant.

Et il tente des concertations sur des choix techniques et organisationnels de plus long cours, comme en J1 au sujet des futures mises en cultures : « *Les bambous, on ne va pas faire aussi du 6 litres ? Parce que l'an dernier...* ». Dans ce cas, il cherche à alerter le dirigeant sur les conséquences d'une multiplication des petits lots qui complique les cadres temporels à gérer, d'autant qu'ils se sont mal vendus l'an dernier.

Cependant, en J2, le dirigeant lui demandera de préparer les pots de bambous en 6 litres sur lesquels il le mettait précisément en garde la veille.

Ces journées se soldent chez BE par différents risques pour la santé et la production entremêlés, avec :

- un engagement physique accru de l'encadrant, avec le relevage qu'il poursuit seul sous la pluie et de nombreux déplacements au bureau au pas de course en quête d'informations ;
- une lassitude exprimée par les ouvriers dont le travail est morcelé, avec des craintes de leur part concernant le tuteurage interrompu dans la serre (plus difficile quand les plantes poussent) ;
- des plantes déshydratées qui n'ont pu être relevées et dont la reprise devient incertaine ;
- des craintes d'oublis dans la commande qui n'a pas pu être anticipée ;
- un sentiment de pression exprimé par l'encadrant qui s'inquiète de ses possibilités de « *tout faire* » dans la semaine.

## DISCUSSION

En horticulture, les conditions sont variables et la programmation se joue à très court terme. Cela est liées aux conditions

climatiques avec une variabilité liée à la production de végétaux. Le pilotage des multiples lots se fait aussi par la demande des clients. Mais les impacts sur le travail dépendent pour beaucoup des choix de l'entreprise pour orienter la production et au positionnement commercial adopté pour répondre à la demande.

Les deux encadrants ont en commun d'être aux prises avec une production exigeante et avec un affichage commercial de l'entreprise prônant la réactivité, ce qui nécessite des ajustements permanents du travail. Chacun déploie une gestion de son milieu temporel qui passe par la mobilisation de cadres et d'horizons temporels variés, dans la dynamique de son activité. Dans une perspective pragmatique, on peut considérer qu'ils cherchent à s'appropriier l'environnement et ses dynamiques, pour les transformer en milieu d'action (Joas, 2004 ; Mead, 1967). Dans des situations toujours changeantes, leur agir ne peut être complètement tiré par des buts à atteindre fixés d'avance. Il s'agit surtout pour eux de rechercher des possibles pour l'activité actuelle et pour envisager l'activité future, afin de tenir les grandes lignes des objectifs de production en étant prêt à faire face aux aléas.

Dans la variabilité et la dynamique de leurs situations, les chefs de culture tiennent compte des expériences passées et ils mobilisent des champs temporels larges et des horizons variés, pour assurer une structuration progressive de leur milieu temporel. Ce faisant, ils intègrent des risques de bifurcation de la production qui fermeraient des possibles, comme avec « *pas sûr qu'ils [les eleagnus] reprennent* ».

Les conditions de cette gestion de leur milieu temporel dépendent pour beaucoup de la « position d'entre-deux » (Dietrich, 2009) dans laquelle ils se trouvent. En tant qu'encadrant des équipes, chacun est à la fois à proximité du travail d'exécution et à une certaine distance du pouvoir décisionnel. Cependant les conditions

d'articulation de ces deux versants sont bien différentes dans les deux cas.

Chez MA, le chef de culture suit et agit sur des cadres temporels à des horizons de court et de plus long termes, dans la mobilisation d'une actualité qui va bien au-delà du présent. Il est reconnu pertinent dans ses ajustements du planning de culture et dans ses remarques pour l'année suivante. Il peut se permettre de faire connaître des besoins, et aussi de négocier des moyens au fil des saisons, pour la conduite des lots comme pour le recrutement. Des champs temporels larges lui sont accessibles pour envisager ses actions, comme avec « *là, on est déjà au printemps* ».

Il sait pouvoir compter sur des articulations avec les co-dirigeantes dans un champ temporel étendu. Une forme de coopération managériale semble avoir été construite et constituer un socle sur lequel il s'appuie en confiance. Il alimente lui-même cette coopération au fil des situations, en fournissant les lots prévus par le planning de culture avec la qualité prévue, en interrogeant sur les attentes, mais aussi en faisant connaître les difficultés et les décalages de la production.

Il se trouve en mesure d'indiquer aux équipes un planning de travail sur quinze jours, qu'il ajuste ensuite si besoin.

Chez BE, le responsable de production est au contraire tenu à distance des décisions de production et de vente. Ce qui l'amène à une quête permanente d'informations sur les plantes mises à la vente, sur les commandes en cours. Il profite de ses passages au bureau pour glaner des informations auprès de la secrétaire au sujet des livraisons attendues (terreau, jeunes plants...) et consulter des éléments de planning de culture. Dans ces lieux, il croise parfois le commercial et l'interroge sur des commandes qui se profileraient et les perspectives de vente à plus long terme. Il s'informe des attentes des clients lors de

livraisons qu'il assure parfois. Malgré cela, un horizon proche « *après, il y aura une commande...* », demeure toute une matinée dans un champ temporel inaccessible pour lui, ce qui limite ses possibilités d'anticipation.

Ce responsable cherche aussi à influencer sur le planning de culture, au-delà de l'horizon temporel de travail qui lui est reconnu, comme au sujet des bambous en 6 litres, mais contrairement à son collègue chez MA il est peu entendu.

Des recherches ont montré les enjeux d'une relation de confiance partagée, en particulier dans une relation managériale en situation dynamique (Van Belleghem, 2013). Dans les articulations et ajustements permanents, la confiance est essentielle pour l'efficacité comme pour la fiabilité de la coopération entre encadrant et encadré. C'est la situation rencontrée chez MA, où le chef de culture semble pouvoir alimenter cette confiance, et s'y appuyer.

Gagner la confiance du dirigeant est au contraire une préoccupation toujours renouvelée pour le responsable chez BE dont la situation reste floue à cet égard. Ainsi, en fin de journée il lui fait part de ses observations sur les cultures, de ses questions. Il l'alerte sur les atteintes qu'il a repérées et cherche à susciter les échanges avec lui : « *je peux donner mon avis, et [...] il me sollicite et on essaye de trouver une solution ensemble* ». Il rend compte régulièrement du travail des ouvriers, même en l'absence de question de sa part, et il essaye de donner à voir son avancée, comme au sujet du rangement dans la serre. Cependant cela ne semble pas amener les effets qu'il escompte en retour en termes de partage d'information et de prise en compte de ses arguments.

Il estime faire confiance à l'équipe « *Je cherche à leur faciliter le travail [...] et ils savent ce qu'ils ont à faire...* », mais il ajoute être davantage préoccupé par sa relation de coopération avec le dirigeant et par la confiance qu'il peut lui accorder « *... parce que voilà, [...] j'ai déjà le chef à*

*gérer.* » Cette relation demande donc une « gestion » permanente selon lui.

Ainsi, il semble que des conditions d'une confiance partagée et réciproque qui constituerait un socle pour une coopération managériale entre le dirigeant et cet encadrant (Van Belleghem, op. cit.) ne soient pas complètement réunies.

En conséquence, isolé malgré sa recherche de coopération et empêché d'ouvrir les champs temporels dont il a besoin, le responsable de production se trouve dans une immédiateté qu'il n'a pas choisie. Il doit gérer des situations d'urgence sur lesquelles il n'a que peu de prises. Il participe largement au travail de production et déploie un fort engagement physique pour limiter celui attendu des ouvriers, mais il se trouve parfois tenu de répercuter les ordres d'immédiateté et d'urgence qui lui parviennent. Et il n'a parfois plus la possibilité d'enrayer des situations qu'il redoute pour leurs difficultés et leurs risques, à la fois pour la production et pour la santé de l'équipe.

De plus, ces situations peuvent le mettre en difficulté dans ses relations avec l'équipe, en fragilisant sa propre position d'encadrant et en renforçant son isolement.

## CONCLUSION

Les positions d'encadrant des chefs de culture sont variées. Dans certaines entreprises horticoles, les modes d'articulation et de coopération managériale les maintiennent à distance des décisions de culture, ce qui ne leur permet pas toujours de mobiliser les informations et les champs temporels étendus dont ils ont besoin. Ils peuvent même se trouver entravés dans leur gestion dynamique des situations visant à la fois les enjeux de qualité de la production et de santé.

Appuyées sur ces analyses, les pistes d'actions dans les entreprises ont porté sur les choix stratégiques et organisationnels des entreprises, dont nous avons montré



qu'ils peuvent compliquer, voire entraver la gestion temporelle des chefs de culture : positionnement commercial, orientations variétales, systèmes techniques, automatisation, modes de contrôle du travail.

Plus encore, la mise en visibilité de leur gestion temporelle a aussi constitué un levier pour agir sur la position des chefs de culture dans les entreprises. La mobilisation d'informations et d'horizons temporels étendus est un besoin de leur activité qui nécessite de favoriser leurs possibilités de coopération avec leur hiérarchie. Loin de n'être liées qu'à des questions de relations interpersonnelles, les modalités de construction et d'exercice de cette coopération managériale doivent être réfléchies et rebâties dans certaines organisations, à partir d'une meilleure connaissance de l'activité de gestion temporelle et de ses besoins. L'enjeu est aussi de tenir les possibilités d'une coopération avec les ouvriers au fil du temps.

C'est à cette condition que les apports possibles de ces encadrants de proximité concernant les conséquences de certains choix et orientations de l'entreprise peuvent être reconnus comme ayant un intérêt et une pertinence pour le pouvoir décisionnel. C'est à cette condition que les formes de coopération managériale, ouvrant des possibilités de tenir à la fois la qualité et les enjeux de santé peuvent être construites.

## BIBLIOGRAPHIE

- Dietrich, A. (2009). Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène. *Management & Avenir*, 21(1), 196-206.
- Gotteland, C., Zara-Meylan, V., & Pueyo, V. (2016). Le travail d'articulation des encadrants de proximité : Quels enjeux de production et de santé en horticulture ? *Pistes*, 18(1), <https://pistes.revues.org/4641>
- Joas, H. (2004, 1ère éd. 1999). *La créativité de l'agir* (P. Rusch, Trans.). Paris : Edition du Cerf.
- Mazé, A., Cerf, M., Le Bail, M., & Papy, F. (2004). Entre mémoire et preuve : le rôle de l'écrit dans les exploitations agricoles. *Natures Sciences Sociétés* 12, 18-29.
- Mead, G. H. (1967). *The Philosophy of the Act*. University of Chicago Press
- Norros, L. (2004). *Acting under uncertainty. The core task analysis in ecological study of work*: Espoo 2004. VTT Publications 546, <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2004/P546.pdf>.
- Valot, C. (1996). Gestion du temps. Gestion du risque (à travers quelques situations aéronautiques). In J.-M. Cellier, V. De Keyser & C. Valot (Eds.), *La gestion du temps dans les environnements dynamiques* (pp. 244-265). Paris: PUF.
- Van Belleghem, L. (2013). Réciprocité des enjeux de confiance au travail - Le cas des coursiers et de leur dispatcheur. In L. Karsenty (coord.), *La confiance au travail*, (pp 53-75). Toulouse: Octarès
- Zara-Meylan, V. (2012). *Modalités de gestion du milieu temporel dans une conduite de processus multiples en situation dynamique : une recherche dans des entreprises horticoles*. Thèse de doctorat en Ergonomie, préparée au Creapt, Cnam, CEE, Noisy-le-Grand. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00795233>
- Zara-Meylan, V. (2016). Quelles conceptions temporelles pour analyser l'activité ? Une proposition issue de recherches en ergonomie dans l'horticulture. *Activités*, 13(1), <http://activites.revues.org/2732>