

Denis Monneuse

La construction de l'urgence au travail et ses effets suivant les statuts hiérarchiques : le cas des mécaniciens et des agents de maîtrise dans le secteur aérien

Avertissement

Le contenu de ce site relève de la législation française sur la propriété intellectuelle et est la propriété exclusive de l'éditeur.

Les œuvres figurant sur ce site peuvent être consultées et reproduites sur un support papier ou numérique sous réserve qu'elles soient strictement réservées à un usage soit personnel, soit scientifique ou pédagogique excluant toute exploitation commerciale. La reproduction devra obligatoirement mentionner l'éditeur, le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.

Toute autre reproduction est interdite sauf accord préalable de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France.

revues.org

Revues.org est un portail de revues en sciences humaines et sociales développé par le Cléo, Centre pour l'édition électronique ouverte (CNRS, EHESS, UP, UAPV).

Référence électronique

Denis Monneuse, « La construction de l'urgence au travail et ses effets suivant les statuts hiérarchiques : le cas des mécaniciens et des agents de maîtrise dans le secteur aérien », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 1 | 2012, mis en ligne le 10 décembre 2012, consulté le 16 décembre 2013. URL : <http://nrt.revues.org/203>

Éditeur : Durand, Jean-Pierre

<http://nrt.revues.org>

<http://www.revues.org>

Document accessible en ligne sur :

<http://nrt.revues.org/203>

Document généré automatiquement le 16 décembre 2013.

© Tous droits réservés

Denis Monneuse

La construction de l'urgence au travail et ses effets suivant les statuts hiérarchiques : le cas des mécaniciens et des agents de maîtrise dans le secteur aérien

- 1 La première chose qui frappe le chercheur quand il pénètre dans un hangar dédié à la préparation et à la maintenance d'avions de ligne, ce sont les immenses horloges qui surplombent les ateliers. Telles des épées de Damoclès, elles rappellent aux mécaniciens la course contre la montre qui est la leur afin que les appareils soient prêts à décoller à temps. Ces horloges symbolisent également la « tyrannie de l'urgence » (Laïdi, 1999) qui pèse de plus en plus sur le monde du travail. En effet, travailler dans l'urgence est devenu un nouvel impératif catégorique si bien que « notre époque est en train de vivre une mutation radicale de son rapport au temps » (Aubert, 2010, 21).

Le secteur aérien comme symbole de la course contre le temps dans le monde du travail

- 2 Le secteur du transport aérien cristallise parfaitement cette évolution. En effet, il a été soumis à une forte rationalisation du fait de sa fragilité économique depuis les attentats du 11 septembre 2001 et du développement de compagnies *low-cost*. Ainsi, divers plans de sauvegarde de la compétitivité ont amené la compagnie aérienne étudiée à diminuer les effectifs de mécaniciens depuis les années 2000 et à augmenter la rotation des avions de ligne. Comme l'explique le directeur de l'établissement où s'est déroulée notre enquête : « Le temps, c'est de l'argent. C'est vrai partout, mais dans l'aérien encore plus qu'ailleurs ! L'immobilisation des appareils coûte une fortune et la concurrence est féroce. Il faut que les intervalles [entre l'atterrissage d'un avion et son redécollage] se fassent au plus vite. Ce n'est pas un choix, c'est une nécessité pour être encore là dans cinq ans ! » Les représentants du personnel mettent quant à eux en avant l'injonction paradoxale dans laquelle sont placés les salariés entre le raccourcissement des cycles de maintenance d'un côté, et, de l'autre, les exigences de sécurité toujours plus fortes édictées par l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI). Le discours managérial exhorte donc les salariés à travailler « vite et bien ».
- 3 En outre, la vitesse (que ce soit celle des avions ou celle d'exécution du personnel) est au cœur de l'activité. Enfin, l'accélération technique des transports participe elle-même au culte de l'urgence puisque la réduction de l'espace-temps permet à l'activité économique de réduire ses délais de fonctionnement comme en témoigne par exemple la réduction des délais de livraison.

Les différenciations socialement marquées des tentatives d'adaptation au travail en urgence

- 4 Considérer l'accélération du temps comme le moteur de la modernité et l'observer à travers l'intensification du travail n'est pas nouveau (cf. Koselleck, 1990). Du taylorisme au *lean management*, les nouvelles formes d'organisation du travail visent essentiellement à gagner en productivité grâce à la chasse aux « temps morts ». Cette quête n'est pas qu'un vœu pieux managérial ou un mythe idéologique mais une réalité observée statistiquement (Gollac & Volkoff, 2000). Ainsi, même les « décélération intentionnelles » que sont les congés payés servent désormais à mieux accélérer le rythme au retour (Rosa, 2010). En sus de l'intensification du travail, celui-ci devient de plus en plus souvent haché du fait des sollicitations variées et multiples qui interrompent l'activité et aboutissent à la dispersion du travail (Datchary, 2011). Or les préoccupations envahissantes contribuent pour les salariés à les mettre face à des activités empêchées (Clot, 2002).

- 5 Par suite, la littérature sociologique a largement décrit les conséquences (perte de sens, dissolution de l'identité professionnelle et du sentiment d'accomplissement de soi, dépossession de soi...), ainsi que les pathologies (stress, *burn out*, dépression...) qui en découlent (cf. notamment Aubert & Gaulejac (de), 1991 ; Dejours, 1998 ; Ehrenberg, 1998 ; Gaulejac (de), 2005). D'où l'apparition des termes de « *fast work* » et « maltravail » (Cartron & Gollac, 2002).
- 6 Plus que l'observation des effets du travail dans l'urgence et de la dispersion de celui-ci, ce sont les tentatives d'adaptation des acteurs à ces phénomènes qui nous intéressent ici. Certaines formes de résistance à l'accélération du temps ont émergé ces dernières années au sein de la société civile comme en témoignent par exemple le mouvement « *slow food* » et les ouvrages consacrés à l'éloge de la lenteur. Qu'en est-il dans l'univers professionnel ? Si le travail dans l'urgence concerne *a priori* toutes les catégories socioprofessionnelles, de l'ouvrier au cadre en passant par les employés, de quels moyens disposent les salariés pour s'y adapter, voire l'atténuer ? Les enquêtes existantes à ce sujet se focalisent surtout sur les métiers en contact avec des clients, les téléopérateurs des centres d'appel ou les employés au guichet par exemple. Pour notre part, nous avons choisi d'étudier le rapport au temps de techniciens et de managers de proximité qui ne sont pas en prise directe avec la clientèle, en l'occurrence les passagers. Les inégalités sociales sortent généralement renforcées entre ceux qui maîtrisent l'urgence et disposent d'un « temps propre », d'un côté, et ceux qui subissent l'urgence ou qui se retrouvent plus ou moins directement exclus du monde du travail du fait de leur incapacité à tenir le rythme, de l'autre (Goodin *et al.*, 2008). Cet article s'inscrit dans cette hypothèse dans la mesure où, à travers la présentation des résultats d'une enquête menée au cours de l'année 2010 sur le site de maintenance d'une compagnie aérienne, il s'est agi d'interroger les diverses formes que prend le travail dans l'urgence et les diverses tentatives d'adaptation mises en place suivant la position hiérarchique occupée. L'enjeu était de repérer et d'analyser d'éventuels arrangements différenciés et marqués socialement entre les techniciens, d'un côté, et les managers de proximité, de l'autre, pour faire face au travail dans l'urgence.
- 7 Nous commencerons par situer le terrain en indiquant les circonstances dans lesquelles nous sommes intervenus dans cet établissement à la demande de la Direction des Ressources Humaines (DRH). Après la présentation de la méthodologie déployée au cours de l'enquête, nous montrerons comment l'urgence est construite chez les techniciens, à la fois pour et par eux, et comment ceux-ci l'intériorisent. Puis, nous étudierons les réponses que ceux-ci élaborent pour résister à l'urgence ou bien tenter de s'y adapter. De même, nous analyserons dans un second temps la construction de l'urgence chez leurs chefs d'équipe (de niveau agents de maîtrise) ainsi que les moyens que ceux-ci mettent en place pour s'en protéger.

Un « presque accident » qui sert d'électrochoc

- 8 L'établissement se compose d'un immense hangar ouvert sur le tarmac de l'aéroport et d'un bâtiment administratif comprenant des bureaux pour les encadrants et les fonctions support, ainsi que deux salles de formation. Le hangar, lui, est divisé en quatre ateliers, ce qui permet de préparer quatre avions de façon concomitante. Environ 250 salariés sont rattachés à cet établissement. La plupart des cadres viennent du siège de la compagnie aérienne et n'ont connu qu'un seul employeur. Les techniciens, eux, ont presque tous une ancienneté sur le site supérieure à dix ans. En revanche, ils ont connu plusieurs employeurs au gré des fusions et des rachats de petites compagnies aériennes depuis la fin des années 1990. La situation des agents de maîtrise est quant à elle plus variée : la majorité sont d'anciens techniciens locaux ayant bénéficié de la promotion interne, certains viennent d'autres métiers que le secteur aérien, d'autres encore viennent d'autres sites régionaux de la compagnie aérienne et ont accepté une mobilité géographique en guise de reclassement.
- 9 Quelques mois avant le début de l'enquête, un avion allait être déclaré apte au décollage alors qu'une opération de maintenance n'avait pas été effectuée. Cette « omission » a été découverte par le commandant de bord de l'avion au moment de la prise en main de l'appareil, soit environ trente minutes avant l'heure du décollage. La survenue de ce « presque accident » a créé un électrochoc au sein de l'établissement bien au-delà du simple retard occasionné pour

les passagers. Quatre mois après les faits, les salariés rencontrés – qu'ils soient techniciens, cadres ou bien agents de maîtrise – évoquent cet événement avec émotion. Leurs corps témoignent à travers quelques signes visibles : pincement des lèvres, gorge nouée, regards baissés...

10 Il y a lieu de noter que, dans leur verbatim, la plupart des salariés évoquent la notion d'« échec collectif » pour qualifier le dysfonctionnement observé. Vérification faite, cette expression a été utilisée par le directeur du site lors d'un discours prononcé quelques heures après la survenue de l'incident. Elle a en outre été reprise dans une communication écrite de la direction à l'adresse de l'ensemble des employés du site. Si cet élément de langage a été si bien intégré par le personnel, c'est sans doute parce qu'il fait écho à une prise de conscience partagée, à savoir la sanction collective qui pourrait résulter de la reproduction de ce type d'accident. Car, tandis que la préparation des vols intérieurs s'opère nécessairement à proximité de l'aéroport de départ, les réparations et les contrôles plus importants sont quant à eux affectés par le siège aux différents établissements suivant des critères qui prennent notamment en compte les résultats en matière de sûreté de chacun des sites. Autrement dit, l'établissement en question risque de voir diminuer le carnet de commandes qui lui est confié au profit d'autres sites de la même compagnie qui font figure de concurrents. Si cette menace se vérifiait, il pourrait éventuellement être envisagé de fermer une partie des ateliers du site, donc de procéder à des licenciements ou bien à des reclassements.

11 Enfin, l'ampleur du choc a été d'autant plus forte que ce site était considéré par la compagnie comme un modèle du fait de ses traditionnellement bons résultats en matière de sûreté et de sécurité au travail. Forts de ce bilan, les techniciens, les agents de maîtrise et les cadres de l'établissement se pensaient à l'abri de ce genre d'événement.

12 Comme le prévoit la procédure en pareil cas, une enquête a été commanditée par la direction de l'établissement. Le rapport a révélé qu'un technicien, interrompu par un collègue sollicitant son aide sur une réparation à réaliser en urgence, avait indiqué avoir effectué sa tâche en cours alors qu'il ne l'avait pas totalement achevée. En outre, le superviseur chargé de contrôler la réalisation des tâches de maintenance n'avait pas relevé ce manquement au protocole de sécurité, si bien qu'il avait contresigné l'attestation de maintenance autorisant le décollage. L'enquête a donc mis en lumière la survenue de deux erreurs humaines et, par ricochet, les failles existantes en matière de sûreté malgré le double contrôle prévu par le protocole : l'autocontrôle du technicien, puis le contrôle du superviseur. À nouveau, les verbatim des salariés, en particulier des non-cadres, expliquent l'émotion suscitée par l'événement. En effet, c'est la compréhension qui domine dans leurs propos :

« C'est arrivé à [tel technicien], mais franchement ça pourrait arriver à tout le monde. Quand on doit se démener dans tous les sens parce qu'on est à la bourre, un oubli est vite arrivé ! L'erreur est humaine, comme on dit. Ça peut nous arriver à tous. C'est pas parce qu'on est plus ancien qu'on est à l'abri », souligne l'un d'eux. Un autre mécanicien reconnaît avoir mal dormi les jours qui ont suivi le presque accident : « J'ai tourné en rond dans mon lit. J'ai eu du mal à dormir. Même dans les rêves, j'étais dans l'atelier ! J'en ai fait un cauchemar même une fois. (...) Je me demandais si dans le passé j'avais pas fait des oublis moi aussi. Genre, tu as un trou : tu crois que tu as fait une vérification et en fait non, t'as sauté une étape. Ce genre de gaffe, je peux pas dire que ça m'est jamais arrivé... »

13 Le rapport final de l'enquête a été diffusé aux managers avec charge à chacun d'eux d'en communiquer les points clés à leurs équipes ainsi que de rappeler les règles de sûreté. Le directeur de l'établissement leur a aussi demandé d'insister auprès du personnel sur les conséquences de la reproduction d'un tel manquement, à la fois pour les passagers en cas d'accident aérien et pour la réputation du site et son niveau d'activité.

14 Dans un contexte de forte médiatisation de la souffrance au travail et des risques psychosociaux du fait de la « vague de suicides » à France Télécom, la direction des Ressources Humaines de l'entreprise a souhaité aller plus loin en sollicitant l'auteur afin d'observer la façon dont les opérateurs vivaient l'intensification du travail. Il s'agissait en creux de mesurer le niveau des risques psychosociaux auxquels pouvaient être exposés les salariés.

Méthodologie de l'enquête

En sus de l'observation *in situ*, l'enquête a reposé sur des entretiens individuels avec une partie de l'encadrement (le directeur du site, le directeur des opérations, cinq agents de maîtrise) et avec une quinzaine de techniciens. L'objectif étant de disposer d'un échantillon significatif, les critères retenus ont été les suivants : l'âge, l'ancienneté, l'atelier, la spécialité technique. Il y a lieu de noter qu'il n'y a pas eu de femmes interrogées dans la mesure où celles-ci sont extrêmement minoritaires dans l'établissement et cantonnées à quelques postes (accueil, secrétariat, comptabilité, gestion des ressources humaines). De plus, deux entretiens de groupe ont été réalisés avec une demi-douzaine d'agents de maîtrise à chaque fois.

Pour les entretiens, qu'ils soient individuels ou collectifs, la même méthodologie a été utilisée, à savoir la méthode semi-directive. Afin de ne pas limiter le champ d'évocation des salariés et de leur laisser une certaine spontanéité, la consigne ne portait pas sur le travail en urgence mais plus largement sur leurs conditions de travail. Par contre, les relances permettaient, elles, de se focaliser progressivement sur les contraintes temporelles et le rapport au temps. Elles ont aussi permis d'interroger les salariés sur le sens de certaines pratiques observées dans les ateliers.

On peut gager que le contexte particulier au moment de l'enquête – en l'occurrence la survenue d'un presque accident et la prise de conscience générale des failles possibles dans le respect des règles de sûreté et, par ricochet, la vulnérabilité de l'établissement – a joué sur la parole des acteurs rencontrés ainsi que sur l'accueil qui nous a été réservé. En effet, contrairement au discours traditionnellement convenu des dirigeants selon lequel la sûreté est assurée car tout est sous contrôle, les commanditaires étaient avides de connaître les failles du système qu'un regard extérieur (et non expert en matière de sûreté) pourrait pointer. Par suite, nous avons pu jouir d'une grande facilité d'accès aux salariés pour les interroger et recueillir ainsi notre matériau de recherche. La limite de cette posture, toutefois, était que, de façon tacite, la direction attendait de nous, en échange des marges de manœuvre qu'elle nous laissait, des recommandations à l'instar des solutions clés en main classiquement exigées des consultants en management.

La construction de l'urgence chez les techniciens

- 15 Dans cet établissement, les mécaniciens font les 3x8. Le jour, ils s'occupent de la vérification technique des avions et de leur préparation entre deux vols ; la nuit, ils profitent de l'immobilisation des engins pour effectuer des travaux de maintenance plus importants. Dans un cas comme dans l'autre, la pression temporelle est importante. Face à la « violence du temps » (Laïdi, 1999) et à la taylorisation du travail qui règnent dans les ateliers, les techniciens indiquent disposer de faibles zones d'incertitudes pour maîtriser la cadence et reprendre du pouvoir sur le rythme de travail imposé, contrairement à la célèbre enquête de Michel Crozier dans les manufactures de tabac de la Seita. Lors des entretiens, les techniciens évoquent donc le passé avec nostalgie. « Quand j'ai commencé, on était presque le double d'aujourd'hui. (...) Quand j'arrive le matin, des fois, ça me semble vide », soupire un des doyens de l'atelier.
- 16 En sus du non remplacement de certains départs à la retraite, ce dont se plaignent le plus les opérateurs, ce sont les sollicitations intempestives qui interrompent leur rythme de travail et perturbent leur concentration. « Y'a des moments, tu reviens à ton poste et tu ne sais plus où tu en es. Il faut que tu te rappelles si tu as déjà fait ça ou ça. Avec l'âge, ça devient difficile. Ça nous fait perdre du temps ! », râle un technicien. Plusieurs de ses collègues indiquent à demi-mot que ces interruptions diminuent leur confiance en eux quant à la qualité de leur

- travail. C'est pourquoi le presque accident a suscité un choc, mais aussi de l'empathie : face à l'urgence, l'erreur d'inattention est possible.
- 17 Au-delà de ce type de griefs, les contraintes temporelles qui pèsent sur l'activité semblent peu discutées, du moins collectivement, mis à part par les délégués syndicaux. Ces derniers occupent toutefois une place marginale dans l'établissement, sans doute parce que ce dernier regroupe des salariés provenant pour la plupart de petites compagnies aériennes au sein desquelles les syndicats étaient quasi absents. Comment se fait-il que le travail en urgence ne suscite pas plus de critiques alors que la productivité exigée ne cesse d'augmenter ? Comment l'urgence est-elle construite et légitimée ? Différentes logiques de justification et d'intériorisation des contraintes ont pu être observées.
- 18 On note en premier lieu l'intégration des logiques de management. La communication de la direction, notamment par voie d'affichage, rappelle les valeurs cardinales de la compagnie, au premier rang desquelles figurent l'excellence et le service client. Des panneaux tiennent également informés les salariés de certains indicateurs comme par exemple le pourcentage de vols ponctuels. Au personnel il est encore régulièrement rappelé le coût que représentent les retards et les annulations de vols ainsi que leur caractère pénalisant pour l'image de l'entreprise. Ce type de perturbation est d'ailleurs pris en compte dans le calcul de l'intéressement versé aux salariés. Cependant, cette rémunération complémentaire s'avère plutôt stable et relativement faible. Les règles de calcul de l'intéressement sont d'ailleurs peu connues des salariés (y compris des cadres) et paraissent complexes à la majorité d'entre eux. De leur aveu, c'est donc moins la dimension pécuniaire qui les mobilise (se battre pour si peu pourrait être jugé humiliant) que la satisfaction du travail bien fait et la fierté de constituer une équipe performante. L'intériorisation des logiques managériales semble à son comble eu égard à la concurrence existante entre les différents sites de maintenance de la compagnie, voire entre les différents ateliers d'un même établissement. Il en résulte une émulation collective qui rend acceptable les contraintes temporelles pesant sur l'activité et qui va même en quelque sorte jusqu'à les renforcer.
- 19 On comprend dès lors pourquoi l'encadrement encourage d'un côté les événements festifs entre collègues en dehors du temps de travail (sport, barbecue...) – ils contribuent à souder les équipes – et, de l'autre, dressent un portrait négatif des plus jeunes techniciens qui seraient moins enclins selon eux à se prendre au jeu et à faire preuve de cohésion dans leur équipe. Un moindre sentiment d'appartenance dans les ateliers pourrait en effet creuser une brèche dans l'intériorisation des logiques managériales.
- 20 L'identification constitue une deuxième forme de construction de l'urgence. La plupart des mécaniciens s'identifient effectivement aux encadrants de proximité, d'autant que ces derniers leur ressemblent et que certains espèrent un jour les rejoindre grâce à la promotion interne. L'intériorisation du travail en urgence passe également par l'identification aux destinataires du service au sens où, même s'ils ne sont pas en contact direct (ou de façon exceptionnelle) avec le personnel navigant (commandant de bord, steward, hôtesse de l'air) et le personnel d'escale qui accueille les passagers, les techniciens prennent tout de même en compte leurs attentes, à savoir que l'avion soit prêt à temps afin que la ponctualité du vol soit respectée. Les mécaniciens savent en effet que c'est au personnel d'escale de faire face aux mécontentements des passagers en cas de retard et qu'en pareille circonstance les incivilités (violence physique ou verbale, dégradations du matériel...) sont courantes. En dépit de leur absence de contact direct avec la clientèle, les techniciens font preuve de compassion avec leurs collègues qui sont, eux, directement placés sous le regard des voyageurs. Comme la pression ressentie par les agents de maîtrise est diffusée en cascade aux techniciens, ces derniers intègrent les objectifs de leurs managers.
- 21 L'identification, qui consiste en une projection plus ou moins fantasmatique en autrui, ne s'arrête néanmoins pas là. En sus des horloges murales, le tarmac de l'aéroport et la vision au loin des passagers rappellent les contraintes temporelles qui pèsent sur l'activité. Les techniciens les légitiment du fait de leur identification aux passagers quand bien même ils reconnaissent eux-mêmes peu voyager en avion : « Moi, je prends jamais l'avion. Mais c'est

vrai que, bon, si je le prenais, je voudrais qu'il parte à l'heure. Ça m'énerverait qu'il y ait du retard si ça tombe pendant mes vacances », relate un mécanicien.

- 22 Enfin, la construction de l'urgence repose aussi sur les propres attentes des salariés. Dès que l'attestation de maintenance est contresignée par le superviseur, l'atmosphère de l'atelier évolue. La décontraction qui règne alors tranche avec l'activité et la tension précédente. En effet, cette attestation clôture le pic d'activité, valide la qualité du travail effectué et récompense les efforts réalisés. Au temps fort succède un temps faible qui consiste tout d'abord en un moment de repos et de convivialité. Les techniciens se retrouvent dans la salle de pause ou autour de la machine à café, discutent, plaisantent, mangent ensemble. Ce temps de récupération s'apparente à un temps de compensation physique (le corps se repose et se nourrit) mais aussi mental : voir les avions se remplir de passagers puis décoller donne du sens à l'activité de maintenance (qui est traditionnellement moins valorisée dans le secteur aérien que les métiers exercés par le personnel navigant). Le résultat du travail fourni est alors directement visible, ce qui n'est pas sans procurer de plaisir : « Quand je vois les avions partir, je ne peux pas m'empêcher de penser que c'est un peu grâce à moi qu'ils volent », déclare un opérateur. Les techniciens ne restent cependant pas inactifs : après la pause, ils se mettent à ranger et à nettoyer le matériel, font remonter des informations aux chefs d'équipe, passent éventuellement le relais aux équipes suivantes, etc. Ce temps faible est donc loin d'être un temps mort. Le plaisir qu'il procure explique pourquoi les techniciens tiennent eux-mêmes à terminer les tâches de maintenance au plus vite pour profiter de ce mélange de convivialité, de récupération et de récréation. On retrouve ainsi une logique proche de la règle du fini-parti que connaissent certaines professions (en particulier les ripeurs) qui conduit les acteurs à accélérer le rythme de leur activité.

Les tentatives d'adaptation des techniciens face au travail dans l'urgence

- 23 Comment les techniciens tentent-ils de faire face au travail dans l'urgence ? La seule « ficelle » dont ils disposent pour effectuer toutes les tâches prescrites dans le temps imparti, c'est-à-dire pour réconcilier travail prescrit et travail réel, est de sauter de temps en temps une étape qui ne leur semble pas indispensable. Autrement dit, ils développent leurs propres critères d'autocontrôle en hiérarchisant eux-mêmes l'importance des tâches prévues par le protocole de sécurité. Dans la mesure où certaines pièces s'usent moins vite que d'autres, leur vérification systématique paraît exagérée ou inutile à certains mécaniciens quand le temps est limité : « Il y a des trucs, franchement, on pourrait s'en passer. Ça devient de plus en plus tatillon ! Je me demande jusqu'où on va aller ! Je ne devrais pas le dire, mais bon, si on est vraiment trop à la bourre, ça peut nous arriver de passer un peu vite sur un point... ». Oublier une étape ou bien la bâcler représente donc un moyen pour les opérateurs de faire face à l'injonction paradoxale classique imposée par le management, à savoir l'idéal du travail « vite fait, bien fait ».
- 24 En sus de cette ficelle, la coopération existante avec leurs managers, qui est de nature à tempérer les effets d'un travail intense (Cartron & Gollac, 2002), participe à leur adaptation. Au-delà, plusieurs mécanismes de défense ayant pour objet l'atténuation du stress provoqué par la difficulté d'exercer dans l'urgence un métier à responsabilités peuvent être identifiés chez les techniciens¹ :
- 25 *La répression*, c'est-à-dire une réponse provisoire consistant à éviter de se confronter à un problème. Alors que le temps est au cœur de leur activité, les techniciens paraissent limiter autant que possible les coups d'œil jetés sur les horloges comme pour éviter de penser à la pression temporelle qui pèse sur eux et s'en défaire. Interrogé sur cette pratique, un mécanicien s'exclame : « Vous savez, moi, la pendule, moins je la regarde et mieux je me porte ! » Avec l'expérience, le personnel développe une compétence particulière semblable à celle des agriculteurs (Grossin, 1974), à savoir la capacité de deviner l'heure grâce à la lumière du jour (ou le degré d'obscurité de la nuit). Les techniciens déclarent aussi se repérer grâce aux bruits extérieurs venant de l'aéroport : le passage du service de nettoyage, l'arrivée du personnel d'escale puis des clients, etc.

- 26 *Le clivage*, soit la reconnaissance séparée d'un objet. Le temps est perçu tantôt comme un allié (quand les techniciens ont l'impression d'avoir suffisamment de ressources temporelles pour effectuer les tâches de maintenance, en particulier lorsque le degré d'une panne a été surévalué), tantôt comme un ennemi (quand un aléa technique rallonge la durée d'une tâche et provoque ainsi du stress). Le rapport affectif au temps dépend de l'impression de sa durée. « Je vais vous dire un truc. C'est tout simple : le temps, on l'aime quand on en a, on le déteste quand il passe trop vite. Ça dépend des fois ! », indique un technicien.
- 27 *La relativisation*, qui est une manière de dédramatiser la situation. Du fait des réorganisations successives qu'ils ont connues et des difficultés financières rencontrées par leur compagnie ces dernières années, les salariés expriment une forte inquiétude par rapport à leur avenir. Les plus jeunes, eux, expriment une certaine satisfaction d'avoir obtenu un CDI après une insertion souvent chaotique sur le marché du travail. « Mieux vaut ça [travailler dans l'urgence] que le chômage ! », s'exclame ainsi l'un d'eux.
- 28 *La compensation*, c'est-à-dire la recherche de sublimation de sa situation à défaut de pouvoir l'amender. « On n'a pas le droit à l'erreur ! », répètent à l'envi les techniciens. Ce leitmotiv est à double sens : il fait écho aussi bien à l'expression d'une certaine anxiété à l'égard de leur responsabilité en cas d'accident qu'à la valorisation de leur métier. La capacité de faire face à l'urgence est vécue par les acteurs comme une véritable compétence professionnelle qui distingue les techniciens du secteur aérien d'autres secteurs d'activité moins valorisés à leurs yeux. « C'est le métier qui veut ça ! Nous, on transporte des gens, on ne fabrique pas du chocolat ! » est également une expression qui revient souvent dans leur bouche. Elle indique que la fierté procurée par leur identité professionnelle compense en partie les contraintes de l'activité.
- 29 Ces différents mécanismes de défense ne correspondent pas à des formes de résistance en tant que tels dans la mesure où ils ne viennent pas remettre en cause la cadence imposée. Au contraire, ils permettent aux mécaniciens de ne pas se focaliser uniquement sur les aspects délicats de leurs conditions de travail. Il en résulte une certaine ambivalence dans leur propos, un mélange de plaintes par rapport au rythme et aux interruptions connues au travail, mais aussi de passion et de fierté pour le métier qu'ils exercent.

La construction de l'urgence chez les managers

- 30 Le temps haché et l'intensification du travail ne sont toutefois pas l'apanage des seuls mécaniciens ; ils sont aussi le lot des chefs d'équipe de cet établissement d'autant que ces derniers, qui sont pour la plupart d'anciens techniciens, font preuve d'une réelle proximité avec leurs équipes au sens où ils passent peu de temps enfermés dans leur bureau et où ils prêtent parfois directement main forte aux techniciens de leur atelier. La présence des managers sur le terrain s'explique par une volonté de contrôle de l'activité des opérateurs, mais aussi par leur nécessité de se tenir informés en temps réel des éventuelles difficultés rencontrées par leurs équipes afin de réagir au plus vite. Si un chef d'équipe s'aperçoit que la préparation d'un avion a pris du retard, il peut décider de détacher un technicien d'une activité moins urgente pour l'affecter sur ce travail de maintenance.
- 31 La pression temporelle est également présente chez les encadrants du fait de leur rôle d'interface avec le personnel d'escala, voire le personnel navigant. Lors des entretiens collectifs, les agents de maîtrise soulignent le caractère contreproductif des appels successifs reçus des « clients internes² » en cas de retard, même si l'on note, comme chez les techniciens, une certaine identification à leurs collègues en contact direct avec les passagers. Comme témoigne l'un d'entre eux, [les agents d'escala] « nous demandent toutes les trente secondes où ça en est, si l'avion est prêt, quels sont les délais... Il faut dire qu'ils ont la pression des passagers qui veulent savoir quand leur avion va partir et qui commencent à se plaindre. Leur stress, quelque part je peux le comprendre. Mais nous, tout le temps qu'on est au téléphone, on n'est pas avec nos gars pour voir ce qui se passe et ce qui reste à faire. À part leur dire "je sais pas", "on fait le maximum", "on vous préviendra dès qu'on en saura plus", on ne sert pas à grand-chose ! ». La forte intrusion du destinataire de service, qui agit en quelque sorte

comme le commanditaire, oblige donc les agents de maîtrise à incorporer les contraintes et les exigences de leurs collègues.

32 On observe ainsi chez les encadrants un mélange de compassion et de crainte. Cette dernière provient essentiellement du contact avec le commandant de bord, qui fait office de figure tutélaire et d'autorité hiérarchique suprême du fait de sa responsabilité et du prestige de sa fonction. En cas de dysfonctionnement injustifié ou de retard important, le commandant de bord représente d'ailleurs une menace car, comme il est (par définition) souvent en déplacement, il dispose d'une vision comparative partielle mais non négligeable de la qualité des prestations proposées par les centres de maintenance de chaque aéroport. En cas de manquements aux procédures de sûreté ou bien de retards réguliers, les pilotes pourraient alerter la direction centrale de la compagnie sur les difficultés rencontrées. Toutefois, il s'agit plus d'une menace que d'un moyen de contrôle supplémentaire mis en place par l'entreprise car, d'après les commandants de bord que nous avons interrogés, il ne leur est pas demandé d'effectuer de *reporting* sur les sites de maintenance sauf dans le cas d'enquêtes lancées à la suite d'un d'incident.

33 La pression sociale plus directement ressentie par les agents de maîtrise provient de leur proximité relative avec le personnel d'escale. Alors que les techniciens ne déjeunent pas nécessairement ensemble du fait de leurs horaires décalés ou bien amènent leur propre repas pour le déguster dans la salle de pause qui fait aussi office de cuisine, les managers, eux, déjeunent régulièrement à l'aéroport. De ce fait, ils sont amenés à côtoyer le personnel d'escale, voire, plus rarement, le personnel navigant. Ces rencontres informelles donnent parfois lieu à du persiflage à l'encontre de certains chefs d'équipe qui seraient en difficulté ou bien à des saillies qui, sous couvert d'humour, servent à passer des messages. Nous avons par exemple assisté à la scène suivante en accompagnant un manager à l'aéroport. Un chef d'escale le croise dans un escalier et lui lance, l'air goguenard : « Alors, tu avais cinq minutes de retard hier ? Tu me refais pas le coup demain, hein ! ». Il y a lieu de noter la façon dont le chef d'escale identifie le chef d'équipe avec l'avion (c'est bien ce dernier qui a été livré avec retard la veille). Ce type de remarque prononcée à haute voix contribue à forger la réputation des agents de maîtrise. Parmi ces derniers, plusieurs nous ont confié le caractère désagréable de ces interpellations. Ce qu'ils redoutent le plus, c'est qu'elles surviennent en dehors du travail. Un manager confie ainsi qu'un de ses collègues avait subi ce genre de remarque désobligeante un week-end alors qu'il se promenait dans le centre-ville avec sa femme. Il avait alors mal vécu que cette critique à peine voilée sur la qualité de son travail survienne dans un cadre privé et, qui plus est, devant témoin.

34 La pression temporelle ressentie par les salariés de l'établissement de maintenance diffère donc suivant la position occupée dans la hiérarchie. Les travailleurs manuels paraissent relativement protégés vis-à-vis des acteurs extérieurs contrairement aux managers qui, eux, sont directement aux prises avec des acteurs aux objectifs différents voire contradictoires ; ce qui fait qu'encadrer se révèle être un métier impossible (Beyer, 2006). Les relations entre les agents de maîtrise du site de maintenance et les agents d'escale paraissent d'ailleurs déséquilibrées. Tandis que les premiers se concentrent à la fois sur la ponctualité de la livraison des avions et sur le respect des procédures de sûreté, les seconds ne se focalisent quant à eux que sur l'heure de décollage dans la mesure où, en cas d'accident, leur responsabilité ne pourrait être recherchée. En outre, des interactions que nous avons pu observer entre ces deux populations, il apparaît que l'empathie ne fonctionne que dans un sens. Le personnel d'escale ne s'intéresse nullement aux considérations techniques qui pourraient expliquer un retard car ils ne maîtrisent pas les compétences nécessaires pour entrer dans une discussion technique et ils cherchent avant tout à se décharger de la pression subie par l'impatience des passagers sur d'autres acteurs de l'entreprise.

35 Des points communs dans la construction de l'urgence ont cependant été notés entre les techniciens et leurs supérieurs hiérarchiques. Le plus frappant est le partage du temps faible fait de récupération, plaisir et convivialité. Certes, les encadrants s'arrêtent moins longtemps que leurs équipes pour prendre un café par exemple, mais, une fois les attestations de maintenance délivrées, un même soulagement et besoin de repos est observable de leur côté. Il se manifeste

toutefois différemment : les chefs d'équipe partent dans leur bureau pour répondre à leurs courriels et traiter des dossiers, ils participent à des réunions d'information organisées par la direction, etc.

Les tentatives d'adaptation à l'urgence mises en place par les managers

36 Comment les agents de maîtrise tentent-ils de s'adapter au travail dans l'urgence et au temps haché ? Repère-t-on les mêmes ficelles et mécanismes de défenses que ceux observés chez les opérateurs ?

37 La première logique d'adaptation déployée réside dans le recours à l'idéologie managériale qui légitime la pression temporelle. Les encadrants de proximité soulignent que le travail dans l'urgence et les interruptions relèvent de la normalité pour une compagnie aérienne. Dans l'idéologie managériale, l'urgence n'est pas seulement justifiée, elle est aussi valorisée. Vitesse, mouvement et réactivité riment désormais avec réussite et performance (Boltanski & Chiapello, 1999). Les situations de dispersion au travail peuvent être sources de satisfaction, en particulier pour les managers (Datchary, 2011). Par suite, gérer son temps est tout un « art » (cf. Servan-Schreiber, 2000) : il s'agit de devenir des « stratèges du temps » (Muller *et al.*, 2000). « Parfois, à la fin de la journée, quand je fais le compte de tous les problèmes qu'on a réussi à gérer avec l'équipe, je me dis qu'on n'est pas des branquignoles ! Il faut savoir se le dire de temps en temps ! », s'exclame un chef d'équipe.

38 Le culte de l'urgence apporte une certaine jubilation parce qu'il donne la sensation d'être présent dans l'action, là où les choses se passent, et participe à l'estime de soi (Aubert, 2003). La pression temporelle à laquelle ils font face est une source de fierté, comme chez les techniciens, d'autant plus qu'elle sert de distinction : il y a ceux qui peuvent faire face et ceux qui ne peuvent pas. Le directeur de l'établissement l'exprime bien :

« Si vous n'aimez pas l'urgence, les aléas et puis tout ça, vous n'avez pas choisi le bon métier ! Ça m'est déjà arrivé. J'avais un collaborateur qui était tout le temps stressé, il avait toujours peur de ne pas y arriver. Ça ne pouvait pas durer comme ça. On a convenu ensemble qu'il fallait qu'il fasse autre chose, un autre métier. Il n'était pas fait pour ça. Il faut le savoir avant de commencer : c'est pas de tout repos, l'aérien ! C'est pas fait pour tout le monde. »

39 Cette idéologie a toutefois été ébranlée chez les cadres et les agents de maîtrise du site depuis que le presque accident a mis en exergue les effets potentiellement délétères du temps éclaté. Cet événement leur a fait prendre conscience qu'un incident était possible, y compris de leur côté, si bien qu'une certaine angoisse transparait en filigrane au cours des entretiens réalisés, comme l'illustrent ces paroles tenues par un chef d'équipe :

« Je dois dire que, oui, c'est pas toujours facile. Quand t'as plusieurs urgences qui t'arrivent d'un coup... Bon, avec l'expérience, on arrive toujours à gérer, mais des fois je me dis qu'un jour... Des fois que je sois crevé... Pour l'instant, je croise les doigts, mais une erreur, ça peut arriver à tout le monde... Enfin, bon, faut pas trop y penser ! »

40 Cette dernière exclamation traduit le recours chez les managers à des mécanismes de défense, en l'occurrence à la répression : pour se protéger de son angoisse, il vaut mieux ne pas penser aux erreurs d'inattention que l'on pourrait commettre. Le directeur des opérations adopte la même posture. Il reconnaît s'être projeté dans le cas où le presque accident se serait mué en véritable accident et parle alors de « cauchemar », mais il refuse d'évoquer ce cas de figure plus longtemps par superstition : « Il ne faut pas se voiler la face, je suis bien d'accord. Il faut en parler. Mais je ne voudrais pas non plus que cela nous porte la poisse ! »

41 De même, l'idéologie managériale valorisant le travail en urgence pouvait déjà s'apparenter à un mécanisme de défense au sens où on peut l'appréhender comme une logique de compensation. Plutôt que de chercher à amender la situation (en veillant à limiter les interruptions et le poids de l'urgence), les managers tendent plutôt à sublimer leur rôle et leur position dans un réflexe narcissique. Une partie des mécanismes de défense repérés chez les mécaniciens sont donc également observables chez leurs supérieurs hiérarchiques.

42 Quelles ont été les conséquences de la prise de conscience des managers ? Comment ont-ils tenté de trouver des moyens complémentaires d'adaptation au travail en urgence ? À la

suite du rapport sur le presque accident, le directeur des opérations prit deux décisions. La première fut de réactiver les formations au « facteur humain » pour les techniciens. Celles-ci reposent sur des techniques pour développer la concentration, acquérir des réflexes, gérer les temps faibles et les temps forts, etc. Reprogrammer ce genre de formation est une façon pour le management de se dédouaner de ses responsabilités. En effet, cela revient à pointer en creux la responsabilité individuelle des techniciens en cas d'erreurs. Celles-ci proviendraient d'un manque de professionnalisme et de lacunes personnelles, et non pas de l'organisation ou des conditions de travail qui conduiraient les opérateurs, par les contraintes et les injonctions paradoxales qui pèsent sur eux, à en commettre.

Un « bureau des pleurs managérial » pour faire face à l'urgence

- 43 La seconde décision prise par le directeur des opérations fut plus originale. Il instaura une réunion qu'il qualifie en souriant de « bureau des pleurs managérial ». Il justifie cette réunion par le fait que lui-même rencontrait parfois des difficultés de concentration car il était régulièrement interrompu par les chefs d'équipe défilant dans son bureau pour lui faire part des difficultés auxquelles ils devaient faire face.
- 44 Tous les matins, à cinq heures trente, horaire auquel ont lieu les roulements entre les équipes, le directeur des opérations réunit donc désormais tous les encadrants de proximité. Les chefs d'équipe de nuit sont alors invités à exposer aux chefs d'équipe du matin les tâches qui demeurent à effectuer avant le départ des premiers avions. De même, chaque chef d'équipe de jour est amené à exposer les soucis qu'il peut avoir repérés dans son équipe (retard ou absence d'un technicien, aléa technique, etc.). La qualification de « bureau des pleurs managérial » provient du fait que les agents de maîtrise sont exhortés à parler uniquement de ce qui ne va pas. Cet espace de parole est original dans la mesure où les dirigeants sont généralement peu enclins à écouter les problèmes qui remontent du terrain (Detchessahar *et al.*, 2010). Dans un entretien, un chef d'équipe, faisant part d'un léger malaise lors des premières réunions, mentionne que les échanges lui ont tout d'abord fait penser aux cercles des alcooliques anonymes. Le scepticisme de certains participants semble néanmoins avoir été levé progressivement du fait de la ritualisation de ce dispositif et de la convivialité entre les acteurs. Celle-ci, qui est relativement nouvelle entre managers d'ateliers différents – ils sont moins habitués que les techniciens à partager des temps de détente ensemble – n'est sans doute pas étrangère au fait que ce nouveau rendez-vous quotidien perdure et semble apprécié par l'ensemble des participants. Un autre facteur explicatif de l'adhésion des chefs d'équipe à cette réunion réside dans la participation du directeur des opérations. Ce dernier expose lui-même aux encadrants de proximité certaines difficultés auxquelles il doit faire face afin de les sensibiliser à des problématiques plus globales que celles de leurs équipes. Entendre des informations auxquelles ils avaient rarement accès jusqu'ici est une source de valorisation, de confiance et de reconnaissance pour les agents de maîtrise.
- 45 Avant l'instauration de ce nouveau rendez-vous managérial, les difficultés rencontrées n'étaient pas partagées collectivement, mais uniquement entre deux chefs d'équipe (celui de la nuit et celui du matin) et éventuellement avec le directeur des opérations. Désormais, les encadrants de proximité entendent les soucis rencontrés par les autres équipes. Ils sont ensuite incités à les aider pour les résoudre tandis que le directeur des opérations arbitre en dernier ressort la hiérarchie des priorités de la journée. Par conséquent, ce dispositif contribue à limiter le temps haché et la charge de travail des managers comme en témoigne l'un d'entre eux : « Quand on parle des problèmes tout d'un coup, on a l'impression qu'il y en a moins que quand on les apprend au fur et à mesure de la journée. »
- 46 Bien entendu, ce nouveau dispositif est loin d'être la panacée. Les chefs d'équipe reconnaissent ne pas présenter certaines de leurs difficultés devant le collectif, de peur d'être mal vus, jugés par leurs pairs comme de mauvais managers. Dévoiler certaines pratiques observées au sein de leurs équipes telles que des manquements au règlement, le non respect des règles de sécurité ou encore la faible montée en compétence d'un nouvel entrant, reviendrait à mettre à jour son manque d'autorité et ses lacunes en matière de management. « Faut pas se leurrer, on ne va pas

tout raconter quand même, précise l'un deux. Si j'ai un petit problème avec un gars de mon équipe, je le règle de mon côté. La réunion, c'est surtout pour parler des problèmes de matériels et des absences dans les équipes. » Cette réunion modifie quelque peu la façon de travailler des agents de maîtrise du fait du plus grand partage de l'information et des tentatives de résolution collective de certaines difficultés. Mais leur travail de manager n'est pas révolutionné pour autant. Ils restent en effet seuls face à la gestion des hommes. Or c'est précisément dans ce domaine que résident pourtant les principales origines des accidents !

Conclusion

- 47 *In fine*, le presque accident connu par ce site de maintenance a fait événement dans la mesure où il a agi comme un révélateur des risques de déconcentration provoqués par des tâches réalisées dans l'urgence et dans un temps haché. Les techniciens, qui ont relativement peu de marges de manœuvre pour limiter les tâches urgentes qui leur sont assignées, intériorisent les logiques managériales, tendent à faire preuve de compassion avec les autres acteurs (aussi bien leurs supérieurs que le personnel d'escala qui, contrairement à eux, est directement en contact avec la clientèle) et développent divers mécanismes de défense. Cela leur permet de faire face au quotidien à un rythme de travail intense, aux « coups de bourre » dus aux aléas techniques ou bien au décalage classique entre travail réel et travail prescrit, ainsi qu'à la traditionnelle injonction paradoxale du travail « vite fait, bien fait ». Il en résulte une ambivalence chez les mécaniciens qui se traduit par une plainte portant sur la dispersion au travail mais aussi par une fierté d'exercer ses compétences dans un contexte difficile, ce qui participe à leur identité professionnelle. Être mécanicien dans le secteur aérien, c'est être plus qu'un simple technicien.
- 48 Du côté des managers, en particulier des encadrants de proximité, on retrouve cette même ambivalence. Les plaintes sont plus latentes et concernent plutôt la pression inutile exercée par le personnel d'escala en cas de retard. La valorisation, quant à elle, provient de l'idéologie managériale qui assimile la vitesse à la performance. Travailler dans l'urgence devient ainsi une source de distinction et d'estime de soi. Mécaniciens et encadrants partagent donc finalement une identité professionnelle assez proche liée aux spécificités du secteur aérien.
- 49 Dans les deux cas, on notera l'absence de résistance collective contre la productivité exigée qui ne cesse pourtant de croître, preuve de l'intériorisation de la logique de la concurrence, celle-ci étant aussi bien externe (les compagnies *low-cost* représentent un épouvantail) qu'interne avec les autres sites de maintenance de l'entreprise. En revanche, une certaine coopération a pu être observée entre les agents de maîtrise et leurs équipes. Le management, qui est en contact direct avec le destinataire du service, ne saurait être à l'abri en cas de dysfonctionnement de l'activité de leur atelier (retard, panne, accident...). Partagés entre la peur d'une faible productivité de leurs équipes – qui provoquera un retard et nuira donc, par conséquent à leur réputation – et la peur d'un accident dû à une défaillance de la maintenance, les chefs d'équipe résolvent leur tiraillement par leur présence active sur le terrain qui vise aussi bien à contrôler le respect des protocoles, à dynamiser les techniciens, à leur donner éventuellement un coup de main, à vérifier le bon avancement des travaux et donc à se rassurer eux-mêmes. La réelle proximité des encadrants avec leurs équipes lors des temps forts et au début du temps faible participe à cet esprit solidaire, du moins par atelier. La crainte d'une sanction collective (la baisse d'activité de l'établissement) pousse également les acteurs à agir dans le même sens.
- 50 Quant à la direction, elle n'a pas souhaité s'atteler à une véritable réflexion sur l'organisation du travail et les conditions d'exercice de celui-ci. À défaut de prendre réellement conscience des effets délétères du travail en urgence sur les mécaniciens et sur la qualité de leur prestation, la direction s'est en revanche rendu compte des propres risques qui pesaient sur elle et sur les encadrants du fait de la dispersion au travail. Cette prise de conscience a débouché sur une innovation organisationnelle originale qui vise à mutualiser les urgences en quelque sorte et à les résoudre collectivement afin de limiter les interruptions intempestives tout au long de la journée.
- 51 Par suite, on serait tenté de conclure, comme nous en faisons l'hypothèse, que ce sont les moins directement touchés dans leur activité par l'accélération du temps qui disposent des protections les plus efficaces, ce qui conduirait à l'augmentation des inégalités : le temps

n'accélérerait pas à la même vitesse pour tout le monde ! Toutefois, un regard plus affûté sur les situations de travail des agents de maîtrise nous oblige à nuancer ce propos. Le « bureau des pleurs managérial » mis en place n'est pas dénué d'intérêt pour ces encadrants de proximité, mais son efficacité est limitée puisque les sujets les plus difficiles à gérer et les plus propices à créer des incidents en matière de sûreté, ceux qui touchent directement à la gestion des hommes, ne sont pas réellement abordés dans ce cadre.

52 Enfin, les mécaniciens reçoivent une protection non négligeable de la part de leurs supérieurs hiérarchiques directs et bénéficient de leur coopération. Les agents de maîtrise, eux, profitent de la protection relative accordée par les cadres grâce à l'instauration d'un nouveau rendez-vous managérial. Ce souci de protection mutuelle au sein du centre de maintenance est à souligner. En revanche, l'absence de protection et de solidarité entre les agents de maîtrise, d'un côté, et le personnel d'escale et de navigation, de l'autre, est aussi à remarquer. La pression temporelle provient plus des liens fonctionnels que des liens hiérarchiques tandis que l'empathie ne fonctionne que dans un sens. Il n'est donc guère surprenant que dans cette compagnie aérienne, à l'instar des autres, le personnel au sol se sente dévalorisé par rapport aux autres métiers de l'entreprise.

Bibliographie

- Aubert Nicole et Vincent de Gaulejac (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil.
- Aubert Nicole (2003), *Le Culte de l'urgence : la société malade du temps*, Paris, Flammarion.
- Beyer Frederik Mispelblom (2006), *Encadrer, un métier impossible ?*, Paris, Armand Colin.
- Boltanski Luc & Eve Chiapello (1999), *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Cartron Damien & Michel Gollac (2002), *Fast work et maltravail*, publication du Centre d'études de l'emploi.
- Clot Yves (2002), *La Fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.
- Goodin Robert E. et al. (2008), *Discretionary Time : A New Measure of Freedom*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Datchary Caroline (2011), *La Dispersion du travail*, Toulouse, Octorès.
- Dejours Christophe (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Le Seuil.
- Detchessahar Mathieu et al. (2010), « Les modes de régulation du travail et leurs effets sur la santé des salariés », *Finance contrôle stratégie*, vol. 13, n° 4, 39-74.
- Ehrenberg Alain (1998), *La Fatigue d'être soi – dépression et société*, Paris, Odile Jacob.
- Gaulejac (de) Vincent (2005), *La Société malade de la gestion*, Paris, Le Seuil.
- Gollac Michel & Serge Volkoff (2000), *Les Conditions de travail*, Paris, La Découverte.
- Grossin William (1974), *Les Temps de la vie quotidienne*, Paris/La Haye, Mouton.
- Ionescu Serban, Marie-Madeleine Jacquet & Claude Lhote (2005), *Les Mécanismes de défense. Théorie et Clinique*, Paris, Nathan.
- Koselleck Reinhart (1990 [1979]), *Le Futur passé. Contribution à la sémantique des temps historiques*, Paris, Éditions de l'EHESS.
- Laidi Zaki (1999), *La Tyrannie de l'urgence*, Montréal, Fides.
- Muller Jean-Louis et al. (2000), *Les Stratèges du temps*, Paris, ESF.
- Rosa Hartmut (2010), *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte.
- Servan-Schreiber Jean-Louis (2000), *Le Nouvel Art du temps*, Paris, Albin Michel.

Notes

1 On peut définir les mécanismes de défense comme des procédés inconscients qui résultent d'un conflit entre une perception généralement fantasmée (le moi) et une règle (le surmoi). Pour les définitions des mécanismes de défense, nous nous appuyons sur la référence suivante Ionescu, Jacquet & Lhote (1997).

2 Cette terminologie a récemment été introduite par la direction de cette compagnie aérienne.

Pour citer cet article**Référence électronique**

Denis Monneuse, « La construction de l'urgence au travail et ses effets suivant les statuts hiérarchiques : le cas des mécaniciens et des agents de maîtrise dans le secteur aérien », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 1 | 2012, mis en ligne le 10 décembre 2012, consulté le 16 décembre 2013. URL : <http://nrt.revues.org/203>

À propos de l'auteur**Denis Monneuse**

Institut Entreprise&Personnel

Institut d'administration des entreprises (IAE) de Paris

Droits d'auteur

© Tous droits réservés

Résumés

Travailler dans l'urgence est devenu un impératif catégorique pour nombre de salariés. Cet impératif se double d'une injonction paradoxale : il faut que le travail soit « vite fait, bien fait ». Comment la légitimation de l'urgence est-elle construite ? Dans quelle mesure les salariés intériorisent-ils cette logique managériale ? Quelles différences note-t-on suivant leur statut hiérarchique ? Cet article vise à rendre compte d'une enquête menée au sein d'un centre de maintenance d'une compagnie aérienne. Au-delà de l'observation des différentes formes que prend le travail dans l'urgence, ce sont les arrangements différenciés et marqués socialement entre les mécaniciens, d'un côté, et les managers de proximité, de l'autre, que nous analysons. Cela nous a conduit à repérer divers mécanismes de défense utilisés par les salariés ainsi qu'à discuter l'intérêt et les limites d'un dispositif original mis en place par la direction : un « bureau des pleurs managérial ».

**Effects of working under pressure for different hierarchical statuses.
Example of mechanical vs. control personnel in the airliner business**

Working under pressure has become a categorical imperative for many employees, especially since it is generally coupled with the contradictory requirement that a quick job be done well. The question then becomes how time pressure is legitimised; to what extent employees internalise these managerial models; and whether their perceptions change depending on their hierarchical status. The article presents results from a research study carried out in an airline company's maintenance centre. In addition to its analysis of the different forms of working under pressure, it also looks at how mechanics and their immediate managers adapt to this kind of regime, and whether any such differentiated arrangements vary along social lines. What appears are a number of defence mechanisms developed by employees. The discussion also covers the strengths and weaknesses of an unusual scheme set up by one company, involving a "manager complaint centre".

**La construcción de la urgencia en el trabajo y sus efectos según
las posiciones jerárquicas: el caso de los mecánicos y de los
supervisores en el sector aéreo**

Trabajar con urgencia, para muchos empleados, se ha vuelto un imperativo categórico que implica además una orden paradójica: el trabajo debe hacerse "rápido y bien". ¿Cómo se elabora la legitimación de la urgencia? ¿En qué medida los asalariados interiorizan esa lógica

gerencial? ¿Qué diferencias se observan según su estatus jerárquico? La intención de este artículo es presentar los resultados de una investigación que se llevó a cabo en un centro de mantenimiento de una compañía aérea. Más allá de observar las diferentes formas que reviste el trabajo urgente, se analizan los arreglos diferenciados y socialmente marcados entre los mecánicos por un lado y los gerentes de cercanía por el otro. Ese proceso nos permitió identificar diversos mecanismos de defensa que utilizan los asalariados y debatir sobre la importancia y los límites de un dispositivo original implementado por la dirección: una “oficina de llanto gerencial”.

Entrées d'index

Mots-clés : travail en urgence, dispersion du travail, compagnies aériennes, mécanismes de défense

Keywords : working under time pressure, dispersion of work, airliners, defence mechanisms

Palabras claves : trabajo en urgencia, dispersión del trabajo, compañías aéreas, mecanismos de defensa