

LE RETOUR DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL : DES RISQUES ET DES OPPORTUNITÉS

Depuis 2 à 3 ans le thème de l'organisation du travail redevient important au sein des entreprises.

On se souvient que dans la fin des années 90', comme durant une bonne partie de la décennie suivant l'an 2000, ce n'était plus vraiment un sujet d'actualité.

On le disait même « ringard » par rapport aux vrais enjeux du moment : la relation et le service à offrir au client, la productivité financière et les coûts de la ressource humaine à réduire, l'individualisation des objectifs et le renforcement des comportements individuels de bonne exécution, etc.

Des événements récents et répétés sont venus nous rappeler qu'à ne pas s'occuper de l'organisation du travail, on prend le risque de mal servir les clients et de grever durablement la performance de l'entreprise.

Salutaire rappel, même si c'est à l'occasion de circonstances dramatiques.

De multiples raisons sont évoquées pour expliquer ce lent retour en grâce :

- les dérives du système financier ont fait prendre conscience qu'une performance durable se fonde aussi sur une approche plus « industrielle » de l'entreprise ;
- la perte de « sens » vécue par les salariés (ouvriers, employés et cadres) se traduisant par du retrait et du désengagement ;
- les situations trop répétées de stress au travail pouvant dériver sur des véritables situations de « souffrance au travail » ;
- les effets désastreux d'une individualisation de la performance sur la place et le rôle des collec-

tifs et partant de la performance d'ensemble de l'entreprise ;

- le constat qu'il est de plus en plus difficile de parler au sein de l'entreprise, entre les gens de métier et avec leur encadrement de la « qualité du travail bien fait » (voir Yves Clot).

Ne nous le cachons pas, il s'agit pour nous d'un retour heureux...mais qui, comme tous les retours, pourraient s'accompagner d'effets potentiellement réducteurs pour la question même de l'organisation du travail.

Petit rappel trivial

La finalité de l'organisation du travail au sein d'une entreprise est de rendre possible des produits et services, des performances et des compétences durables dans un cadre stratégique donné. En disant cela nous voulons affirmer trois convictions qui sont essentielles :

- il n'y a pas de performances durables pour l'entreprise et ses clients sans avoir des hommes et des femmes en capacité à s'engager individuellement et collectivement dans leur travail ;
- il n'y a pas de compétences durables dans une entreprise sans avoir des hommes et des femmes en situation de mettre le travail et sa qualité de réalisation au cœur de leur préoccupation ;
- il n'y a pas d'entreprises qui réussissent dans la durée sans avoir une organisation du travail qui crée les conditions du lien possible entre le service à rendre aux clients/aux usagers, les modes de fonctionnement à mettre en œuvre, les compétences à développer et une performance visée.

Un détour et quelques points de repères

On ne peut pas parler de l'organisation du travail sans revenir à quelques sources fondatrices. Bien avant le taylorisme, des modèles nous ont été proposés et qui continuent à irriguer nos pensées et pratiques organisationnelles.

On pense par exemple au modèle de l'artisan sans division du travail puisqu'il est capable de tout faire de A à Z. Nous avons aussi en tête le modèle de l'abbaye ou des communautés de moines ou les notions d'autonomie de décisions, de partage des rôles et de poly-compétences ont une grande importance dans le fonctionnement quotidien. Sans oublier bien sûr le modèle militaire dans ce que nous en connaissons. Une analyse rapide pourrait nous faire croire que c'est le strict modèle hiérarchique et pyramidal qui prime. La réalité semble bien plus complexe qu'il n'y paraît à première vue, tant la carte de l'état-major n'est pas le territoire d'action sur lequel les troupes sont engagées. Avec des conséquences non négligeables sur la notion d'initiative à prendre pour ceux qui doivent faire face en temps réel aux « conditions adverses ».

Dans le monde industriel on évoque peu ces références sauf comme exemple permettant de s'en démarquer.

Citons deux bibles les plus fréquemment évoquées : Taylor et le Taylorisme, Shingo et le Toyotisme.

Des risques à réduire

Le premier risque est de se tromper d'adversaire : ce n'est pas la méthode ou les outils d'organisation du travail qui sont en cause

mais bien l'absence de « gouvernance partagée » sur l'organisation du travail.

En simplifiant à l'extrême, ce qui est reprochée à cette vision organisationnelle que constitue par exemple le Taylorisme c'est principalement deux choses :

- une division du travail entre ceux qui exécutent le travail et qui ont des choses à dire sur le travail et ceux qui sont habilités à concevoir le travail sans vraiment l'avoir pratiqué ;
- la normalisation prescriptive des pratiques et des modes d'action, c'est-à-dire la recherche de l'alignement de tous ceux qui sont concernés sur un prescrit intangible.

Si ces critiques sont totalement justifiées il convient de ne pas oublier les acquis que constituent l'observation et l'analyse du travail, de même que les dynamiques de progrès et de performance dont elles sont porteuses (par exemple la simplification des processus de travail mais aussi la polyvalence et la polycompétences, etc.).

La vraie question n'est pas de remettre en cause leur utilité en tant qu'outils et méthodes d'analyse et d'amélioration mais de leur contester fortement leur ambition d'être plus que cela : une vision politique, technocratique et autocratique de l'organisation de l'entreprise

L'essentiel aujourd'hui c'est de trouver des lieux, des instances ou un travail de partage et de débats est rendu possible sur la question du travail et de sa performance entre les différentes parties prenantes (management, encadrement de proximité, équipes, représentants syndicaux, experts, etc.).

Dit autrement, le travail gagnera, l'organisation du travail gagnera parce que nous serons capables de nous doter d'une « gouvernance partagée » sur l'organisation du travail qui garantira que les utilisateurs ne seront plus des « sans voix » ou des « voix représentées »... qui par déviations successives ne peuvent plus échanger sur le travail et doivent se contenter par défaut d'améliorations indirectes ou périphériques (primes, temps de repos, salle de relaxation, etc.).

Le deuxième risque est de se tromper de cible : réduire les risques psychosociaux en organisant le re-

trait du travail plutôt qu'en travaillant la relation travail et performance.

Les événements dramatiques de la dernière période (suicide au travail, maladie, retrait, accidents du travail) ne facilitent pas la mise au centre du débat de la question sur le travail et son organisation, tant la charge émotionnelle est importante. Mais ne nous y trompons pas, aborder la réduction des risques psychosociaux sans aborder simultanément celle du travail et de la performance au travail, c'est ouvrir la porte à la « médicalisation » du travail, c'est-à-dire organiser le retrait de ceux qui y sont exposés sans modifier/ transformer le travail. C'est aussi et simultanément fermer celle qui concerne chacun d'entre nous : le contenu du travail et les conditions de sa performance, le sens, l'intérêt et l'engagement qui en découlent. A nous de choisir...

Le troisième risque est d'imaginer à quelques uns un nouveau modèle idéal comme alternative aux modèles actuels là où il s'agit davantage de faire évoluer le travail et son organisation à plusieurs.

S'inscrire dans la voie du modèle idéal, c'est imaginer qu'il existe une solution « scientifique » au problème posé. C'est une illusion dont nous devons nous garder tant de multiples expériences passées nous ont démontrés que « l'enfer était bien souvent pavés de bonnes intentions » : un modèle satisfaisant pour l'esprit et la raison de quelques-uns vient souvent se heurter à des intérêts parfois antagonistes chez les différentes parties prenantes (management, équipes, partenaires sociaux, etc.). Par ailleurs, nous ne venons pas de nulle part, il y a toujours un état organisationnel pré existant qui fait que souvent nos organisations sont métissées.

Des opportunités sont là, saisissons-les

Quittons donc les rivages enchanteurs du nouveau modèle idéal pour lui préférer des chemins où l'on cherche à partir de la situation actuelle à créer du lien entre les personnes et leur besoin de performance au travers de la qualité du travail bien fait d'une part et le service offert au client d'autre part, le tout pour une performance économique et sociale satisfaisante. Entreprendre cette démarche c'est questionner plusieurs dimensions du travail :

- le niveau de service attendu par le client et le coût auquel l'entreprise est prête à le fournir ;
- le niveau de compétence requis pour les personnes et les équipes pour satisfaire à ces niveaux d'exigence ;
- le niveau d'initiative et de responsabilité sur le résultat dont les personnes et les équipes ont besoin pour assurer le service attendu au coût demandé ;
- l'organisation des collectifs de travail pour créer les meilleurs espaces possibles pour que se déploient les compétences et les autonomies requises ;
- le renouvellement de pratiques managériales plus orientées pilotage économique et social et développement des personnes, des collectifs et des organisations ;
- la mise en place des bonnes instances de « gouvernance partagées » pour que ces différentes questions soient instruites au bon moment et au bon niveau.

On le voit et pour autant que nous soyons conscients des risques, de l'alternative existe. Il convient de profiter des opportunités du moment qui rendent possible le travail sur l'organisation du travail. Deux conditions sont toutefois nécessaires : il faut à la fois le vouloir et cela pose notamment la question des convictions des managers et à la fois l'organiser et cela pose la question du temps et des dispositifs pour y arriver.

Nous pouvons vous y aider....

Brève réalisée par
Michel BIZAC
Associé Gérant Aegist