

Benoît Zittel, Yann Poley, Sylvain. Biquand

LA CONVERGENCE ORGANISATIONNELLE

Faire le lien entre enjeux stratégiques
et exigences du terrain



Cet ouvrage est l'aboutissement de plusieurs années de travail et de recherche. Son objectif est de partager des réflexions (de chercheurs et de professionnels) et avancer en termes de gestion des organisations du travail.

Son regard se veut autant théorique que pratique. C'est pourquoi il intègre une série d'exemples d'intervention afin d'en illustrer les éléments théoriques autour d'un modèle de convergence organisationnelle. Il s'agit de porter une réflexion autour de nouvelles valeurs sociétales valorisant la performance durable des entreprises centrées sur la gestion des écarts entre visions stratégiques et exigences du travail.

C'est un livre se voulant simple et court donnant des clés d'actions pour les managers et décideurs, dans leurs projets ainsi qu'une véritable réflexion sur les organisations du travail.

Nous espérons qu'il soulèvera un vif intérêt de votre part.

1^{er} Edition 2020

ISBN : 978-2-9572733-0-0

Photo de couverture – Don't talk with
the Golem (Acrylique sur Velin 200gr,
21x29 cm) Damjump 2018

REMERCIEMENTS

Ce n'est pas un chemin facile que de se lancer dans ce type d'aventure... Je me souviens, lors d'un congrès, il y a plusieurs années, un confrère me disait : « ton idée est bonne, mais c'est comme si tu voulais traverser l'Atlantique, mais tu n'as qu'une barque et pas de rame... ». Sept ans plus tard, c'est un petit voilier avec un équipage qui voit la côte se dessiner.

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes qui nous ont accompagnés lors de la réalisation de cet ouvrage. Merci à nos relecteurs Erwan Hetet, Stéphane Deschaintre, Charlotte Verbeeck et François Hubaut qui nous auront permis de clarifier nos propos et de finaliser ce texte. Rien ne sert d'écrire si on doit rester incompréhensible...

Merci à Martin Chadoin compagnon de route et binôme des débuts ainsi que Laurent Van Belleghem, Sarah Couillaud.

TABLE DES MATIÈRES

1.	Formulation de la problématique	11
2.	Relation de travail et évolution humaine	15
2.1.	L'homme Bio-Psycho-social, produit de l'évolution	17
a)	La main l'outil et le cerveau.....	17
b)	Le corps dans l'activité	19
2.2.	L'homme animal social	21
c)	Feu cognition et socialité.....	21
d)	Coopération et équité.....	22
e)	Co-évolution de la cognition et de la socialité	23
2.3.	Développement des techniques et organisation du	travail 25
3.	Anamnèse d'un problème.....	29
3.1.	Libéralisme : économique vs social.....	30
3.2.	Un renforcement de l'hétéronomie dans le travail	34
3.3.	La financiarisation des nations et le libre échange	38
3.4.	La valeur actionnariale, fer de lance de l'industrie	financière.....
		40
3.5.	La mise sous tension.....	43
3.6.	La déresponsabilisation de l'entreprise comme	cadre organisationnel.
		50
4.	Vers un modèle contemporain de compréhension du	travail et de l'entreprise
		53
4.1.	La dimension systémique de l'entreprise	54
4.2.	Les organisations sont des systèmes complexes ...	55
4.3.	De multiples acteurs en interaction	56
4.4.	Des liens complexes	57
4.5.	Des organisations dynamiques.....	58
4.6.	Des acteurs régulateurs.....	59
4.7.	Une organisation comme structure et processus ..	61
4.8.	Comment articuler structure et processus ?	63
5.	Vers un modèle de convergence organisationnelle	67

5.1. Mettre en dynamique la convergence organisationnelle.....	71
a) Structurer un cadre.....	72
b) Analyser les réalités des situations de travail	74
c) Articuler les enjeux et contraintes.....	76
6. De la théorie à la pratique.....	80
6.1. Cas pratique 1 : Accord de branche : les enjeux d'une convergence paritaire	80
d) Introduction	80
e) Le cadre de convergence :	82
f) Le diagnostic	83
g) La formalisation de l'accord	85
h) Discussion	87
6.2. Cas pratique 2 : Définir de nouvelles modalités d'action avec les représentants du personnel	89
i) Un établissement déconnecté de ses terrains	90
j) La création d'une démarche favorisant la convergence	92
k) La mise en place du groupe de travail.....	94
l) Les résultats de cette intervention.....	109
6.3. Cas pratique 3 : La convergence organisationnelle comme support de management.....	111
m) Le diagnostic.....	116
n) La construction de la démarche.....	119
7. Conclusion	128
8. Bibliographie	133

1. Formulation de la problématique

Nous sommes partis d'un constat simple : aujourd'hui, en ce qui concerne les entreprises et leurs modèles de prise de décision, les organisations sont souvent trop rigides et descendantes. Pourtant, les nouvelles formes d'organisation du travail (SCOP, entreprise collaborative ou libérée, etc.) mettent en avant une volonté de la part des acteurs de changer cette situation en favorisant leur capacité d'action sur l'organisation, de façon à ce que celle-ci s'adapte aux évolutions tant internes qu'externes, à travers notamment d'itérations organisationnelles. Cependant, lorsque les volontés existent, les acteurs rencontrent des difficultés dans la mise en œuvre de démarches qui ne sont pas chronophages. Ainsi, au-delà de la volonté d'agir autrement, il se pose la question de la façon dont cette capacité d'action souhaitée peut être réellement mise en place et tenable dans le temps.

Par ailleurs, les processus de gestion des organisations modernes mettent souvent à mal les nécessaires enjeux d'équilibres internes tels que la mise en cohérence entre visions stratégiques et exigences du travail. Les impacts

seront alors autant sur la santé des travailleurs que sur l'efficacité des systèmes productifs.

En cela, les processus managériaux ne sont opérationnellement pas adaptés et engendrent des contraintes psychosociales et pathologiques du travail et des organisations, telles que des burnouts, du turn-over, défaut qualité, perte de sens, de production...

Ces conséquences trouvent leurs origines d'un écart entre des décisions et actions stratégiques et des exigences du travail. De cet écart, des tensions vont émerger tant pour les gestionnaires que pour les salariés ; tensions qui seront génératrices de pathologies dans l'organisation. Cela entraînera des symptômes liés à une divergence organisationnelle.

La divergence organisationnelle :

Nous qualifions de *divergence organisationnelle* tous les processus organisationnels dans lesquels les modalités de gestion de la structure de l'entreprise et ceux de gestion du travail qui y est fait ne sont pas en situation de s'articuler, entraînant des effets néfastes autant pour les salariés que pour l'entreprise.

L'objet et l'approche de notre travail tente donc de répondre à cette problématique : comment donner les moyens aux acteurs de l'entreprise de gérer cet écart ?

Pour y répondre, nous présenterons tout d'abord les caractéristiques principales de l'homme au travail, notamment par une approche de ses origines psychosociologiques. Quels sont les fondamentaux issus de notre développement ? Quel est l'enjeu du sens, de la cohérence des actions sociales, des usages et du « bien faire » les choses ? Finalement, en quoi les organisations et les environnements de travail actuels sont-ils en adéquation avec ces fondamentaux ? Surtout, en quoi ces aspects sont-ils primordiaux à prendre en compte, tant pour les organisations que pour les hommes et femmes qui les composent ?

Par la suite, nous verrons que cet écart s'ancre dans un modèle économique issu du libéralisme et de ces évolutions. En effet, l'émergence du modèle libéral aura induit de profonds bouleversements sociétaux et économiques. Ainsi, les pensées d'un patronat et d'une classe ouvrière naissante¹ n'auront pas trouvées les moyens d'une co-construction d'une vision commune du travail, de sa qualité de la

¹ La loi Le Chapelier de 1791 interdit toute organisation ouvrière ou corporation de métier, sur demande du tiers-état. Cela aura pour effet de favoriser une relation individuelle au travail. Dès lors, les ouvriers ne peuvent constituer des points de vue collectifs favorables et nécessaires à une co-construction avec ceux du patronat.

performance. Cet écart se sera trouvé exacerbé avec les évolutions de la financiarisation du marché et l'introduction récente des nouvelles technologies.

Force est de constater que dans les évolutions technologiques et des modèles de gestion des organisations, la gestion de cet écart n'arrive pas à se mettre durablement en place. Cet écart se retrouve tellement ancré dans la nature même de l'entreprise que l'on pourrait presque parler d'un cadre schizophrénique : la réalité des instances de directions de l'entreprise ne correspond pas à la réalité du travail tel qu'il est vécu et réalisé par les salariés. Cette situation, cet écart de représentation, est tout à fait compréhensible, toutefois, la gestion de cet écart ne fait que trop rarement l'objet d'une réflexion. Dès lors, la prise de décision et le pilotage se faisant sur une vision du travail qui est erronée.

Comme nous le verrons, Il est primordial de donner aux entreprises et organisations du travail un moyen de gérer cet écart de représentation du travail et de favoriser l'articulation des contraintes externes et internes à l'entreprise, issues des différents niveaux, pour une co-construction de la performance par la convergence des enjeux stratégiques et opérationnels.

2. Relation de travail et évolution humaine

Quelles sont les relations entre l'homme et le travail ; entre l'homme et l'organisation du travail ?

Sur la base des connaissances anthropologiques sur l'origine de l'homme, nous proposons de mettre en regard les organisations contemporaines du travail et l'évolution biologique et culturelle de l'homme.

Écartons le vieux débat entre nature et culture : l'homme a une nature biologique qui détermine les bases de son fonctionnement physiologique, sensoriel et cognitif ; il montre aussi une disposition à créer des assemblages sociaux et des formes locales d'organisation en réponse aux contraintes du milieu qu'il habite. Cette capacité culturelle est portée par des prédispositions définies biologiquement : l'empathie, la socialité, l'aptitude à coopérer, l'échange par le langage ont des bases physiologiques et ce que nous percevons du monde physique ou social est filtré par nos sens et interprété par notre cerveau social, émotionnel et physiologique. La nature humaine comprend la propension à l'apprentissage, à l'action collective et à la créativité, fondements des cultures humaines.

Il s'ensuit deux modes de transmission au long des générations humaines : l'hérédité qui transmet par les gènes les bases biologiques du fonctionnement et un héritage social qui définit l'environnement dans lequel il vit et dans lequel s'exprimeront ces gènes pour orienter les comportements.

Évolution biologique et évolution culturelle interagissent, il y a co-évolution. Cependant, l'évolution culturelle et technologique est beaucoup plus rapide que l'évolution biologique, pouvant entraîner des écarts ou des divergences entre les besoins de l'homme bio-psycho-social issu d'une longue évolution par sélection naturelle, et les formes d'organisation du travail mises en place qui obéissent à une sélection économique.

L'évolution sociale humaine, et particulièrement le travail, chemine rapidement alors que l'évolution naturelle demande de nombreuses générations pour sélectionner ou supprimer un caractère. L'homme est hautement social et adaptable, par le moyen d'un cerveau unique, l'usage du langage articulé et la technique, mais il peut exister des limites biologiques à cette adaptabilité. Le maintien, chez l'homme contemporain, de caractères et de comportements archaïques profondément ancrés doit être pris en considération.

L'organisation du travail doit s'orienter vers la (re)-convergence entre les attendus bio-psycho-sociologiques de l'homme et les modes de production.

2.1. L'homme Bio-Psycho-social, produit de l'évolution

a) La main l'outil et le cerveau

L'homme est caractérisé par l'usage intensif de la main et l'usage d'outils. Leroy-Gourand² (1964) considère que la **libération de la main** et l'opposition du pouce sont des facteurs majeurs de l'évolution du **volume du cerveau** chez les premiers hominidés. La libération de la main a aussi permis le développement de **l'industrie lithique**.

Les recherches sur les primates tendent par ailleurs à montrer que la **taille du cerveau** est corrélée à la **taille du réseau social** que l'espèce peut mettre en place et réguler. C'est la théorie du cerveau social avancée par Dunbar (1998) : l'accroissement évolutif de la taille du cerveau, gros consommateur d'énergie, chez certaines espèces dont l'homme, se justifie par la complexité de la vie sociale. La taille du cerveau influe sur la vitesse, le volume et la complexité des décisions qui peuvent être prises lorsque des individus interagissent. Le cerveau humain a évolué vers l'adaptation aux activités collaboratives, impliquant des buts partagés et des plans d'action socialement coordonnés³.

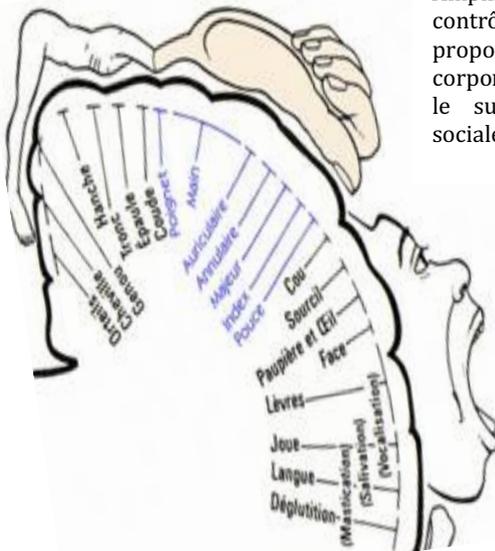
² Leroy-Gourand² (1964)

³ Dunbar (2003)

Ces capacités sont actualisées pour chaque individu pendant son développement, et on observe des étapes de complexité croissante au cours du développement de l'enfant : de la perception des actions intentionnelles d'autrui, à la poursuite d'objectifs et du choix des plans pour les atteindre, jusqu'à l'intentionnalité partagée qui mène à la création de la culture⁴. La cognition humaine co-évolue avec la socialité et, au fonctionnement cognitif interne à l'individu s'ajoute une cognition distribuée incorporant l'environnement social et les artefacts physiques produits de l'action humaine.

Cette longue coévolution du cerveau, de la main, et des outils a façonné notre fonctionnement physique et cognitif. Dans le cerveau, la large projection de la main au niveau cortical, et spécifiquement du pouce opposable, qui permet la réalisation d'outils, en est un signe. La projection corticale amplifiée de la face, support des interactions sociales la complète.

⁴ Tomasello (2009)



Amplification de la zone de contrôle moteur de la face non proportionnelle à la surface corporelle contrôlée, La face est le support des interactions sociales

Amplification de la zone de contrôle moteur de la main non proportionnelle à la surface corporelle contrôlée. La main est le support de la fabrication et de l'utilisation d'outils

L'homme, par constitution, doit utiliser sa main en conjonction avec son cerveau, trouvant ainsi un bien être fondamental mais les modes contemporains de production et d'organisation contredisent ce besoin, au prix de la santé des travailleurs. Cazamian (1971) se préoccupait déjà de cette tendance, mettant en questionnement la notion d'écologie humaine. Cela pose l'idée d'un enjeu de prise en compte des exigences de l'Homme, de sa préservation dans les systèmes organisationnels.

Au-delà de la main, le corps dans son entier est engagé dans l'activité.

Le corps est l'instrument du pouvoir d'agir, le geste technique en est la modalité opérationnelle située, finalisée et socialement construite⁵. Le corps et les gestes professionnels se développent à travers un dialogue avec l'environnement social⁶.

L'homme expérimente par son corps pour connaître et agir sur la matière.

Pour Leroi-Gourhan (1964), toute fabrication est un dialogue entre le fabriquant et la matière. Dejours invoque le corps à corps avec la matière⁷. Les machines, puis les ordinateurs et les robots coupent ce lien physique intime. On le retrouve cependant dès que la machine résiste (taper dans le distributeur, secouer le téléphone, insulter l'ordinateur...).

Pour le sociologue et historien Sennett (2008), le *faire* de l'artisan est une « pulsion » humaine fondamentale, révélée par le désir de **faire du bon travail**, qui, en soi, apporte à l'homme une **satisfaction d'ordre ontologique**. Cette « pulsion » est ancrée dans l'histoire de l'usage et du développement des outils durant l'hominisation.

⁵ Coutarel (2008)

⁶ Tomasello, *et al.* (2005)

⁷ Dejours, (2017)

2.2. L'homme animal social

c) Feu cognition et socialité

Si la libération et l'usage de la main sont des facteurs majeurs de notre évolution, les études sur la paléo-cognition suggèrent que la maîtrise du feu, dès le pléistocène (-1.5 Ma) a été un élément fondamental qui a impacté notre devenir social.

Le feu a permis de **cuire la viande (protéines) et les racines (glucides)**, procurant rapidement l'énergie nécessaire au fonctionnement d'un **cerveau énergétivore**, et libérant du **temps pour la vie sociale**⁸. L'usage contrôlé du feu dès le Pléistocène a aussi facilité **l'évolution de la coopération** entraînant des besoins cognitifs nouveaux pour assurer le lien et la coordination entre de nombreux individus⁹. Les **relations sociales durables** donnent aussi une meilleure chance de survie à chaque membre du groupe, tout en **limitant l'intérêt de tricher** en bénéficiant du feu sans jouer le jeu social¹⁰. Le feu pourrait être le lieu premier de l'évolution du langage, où les **premières régulations collectives et la discussion sur les techniques** ont eu lieu.

⁸ Gowlett & Wrangham (2013)

⁹ Twomey (2013)

¹⁰ Twomey 2013, Wrangham (2009)

d) Coopération et équité

L'altruisme et la sensibilité à l'équité sont aussi des traits comportementaux humains dont l'évolution est ancienne. L'aversion à l'iniquité sociale est connue chez les singes capucins (*Cebus apella*), qui **refusent de participer** à une tâche imposée s'ils sont témoins de la récompense **plus attractive** d'un congénère pour un effort égal. Cet effet est amplifié quand le congénère reçoit la récompense sans aucun effort ¹¹. D'autres espèces coopératives - chiens, loups, chimpanzés présentent cette même sensibilité à l'iniquité.

La sensibilité à l'iniquité est une condition du développement de la coopération et de l'altruisme. En effet les organisations sociales coopératives ne sont stables que si les individus qui bénéficient de l'organisation participent à son maintien par leur contribution sans contrepartie directe, dite altruiste.

L'altruisme fait partie des comportements observés chez l'homme : une majorité de sujets sont prêts à assumer un coût personnel pour **punir les individus non-coopératifs**, cette punition altruiste bénéficie au groupe, au détriment de celui qui l'exerce¹².

¹¹ Brosman & De Waal (2002).

¹² Fehr & Gaechter (2002).

L'homme est une espèce coopérative ultra sociale adaptée à la vie dans des systèmes sociaux complexes dans lesquels les comportements collectifs et de cohésion sont favorisés tandis que la tricherie sociale et l'in-équité sont refreînées et punies. Ces traits adaptatifs manifestés dans le comportement sont inscrits dans sa physiologie et sa cognition.

e) Co-évolution de la cognition et de la socialité

La cognition désigne les processus par lequel des systèmes biologiques évolués, comme l'homme et les animaux, acquièrent des informations sur leur monde, en construisent des représentations, les transforment en connaissances par des opérations spécifiques, puis les mettent en œuvre dans des activités, des comportements ou des fonctionnements.

La cognition humaine co-évolue avec la socialité sur deux axes : individuel et collectif.

Au niveau individuel, mener une vie sociale et coopérer implique d'identifier les membres du groupe social, de savoir décoder et comprendre les intentions de l'autre, et de repérer les tricheurs qui utilisent les fruits de l'activité collective sans participer. Notre cerveau et nos sens ont évolué dans ce sens.

Au niveau collectif, la vie sociale est liée au développement de la capacité de projection dans de futures actions collectives et d'apprentissage à partir des actions collectives passées.

Dans le milieu sociotechnique humain, la cognition distribuée incorpore l'environnement social et les artefacts physiques produits de l'action humaine. Chaque individu humain bénéficie des productions matérielles ou intellectuelles des générations passées, on constate l'acquisition cumulative des connaissances et leur transmission par l'apprentissage.

L'homme moderne a hérité de l'évolution son fonctionnement biologique et les bases de son fonctionnement psychique, mais aussi ses capacités à vivre en groupe et, par l'empathie et le langage, à apprendre de l'expérience des autres.

L'évolution sociale humaine, et particulièrement le travail, son statut et son environnement, chemine rapidement alors que l'évolution naturelle demande de nombreuses générations pour sélectionner ou supprimer un caractère. Le maintien, chez l'homme contemporain, de caractères et de comportements archaïques profondément ancrés doit être pris en considération. Et si l'homme est hautement adaptable, par le moyen d'un cerveau unique et l'usage du langage articulé, il peut exister des limites biologiques à cette adaptabilité. Pour le dire autrement, la capacité d'adaptation de l'être humain ne dit rien du coût de cette adaptation pour l'individu et/ou le collectif.

2.3. Développement des techniques et organisation du travail

L'homme développe et échange outils et techniques depuis l'émergence des humains modernes. Chaque cycle technologique est lié à une organisation du travail.

Au paléolithique, les outils en silex sont produits par des artisans, sur les sites d'extraction des silex. Sur ces sites, la production est localisée dans des « ateliers » où l'on retrouve des accumulations importantes de rejets de taille. L'organisation du travail ne laisse que des traces indirectes qui suggèrent une évolution de l'activité de taille vers une spécialisation des artisans tailleurs, l'amélioration de la productivité et le développement des échanges d'artefacts.

Au néolithique, l'apparition de l'agriculture et la domestication marque la sédentarisation dans des villages. La productivité améliorée des cultures par rapport aux espèces sauvages permet de constituer des réserves. On lie la sédentarisation avec la division du travail et l'apparition d'une organisation sociale adaptée à la production et à la protection des réserves, incluant des chefs qui protègent le bien commun.

Avec **l'âge des métaux**, bronze puis fer, les techniques de fonte et d'alliage se complexifient, les ateliers se spécialisent. La production se différencie aussi et on voit apparaître des biens de prestige et des tombes aristocratiques. Le métal devient marchandise et nourrit un commerce sur de longues distances. La société devient complexe et hiérarchisée.

Au moyen âge, la spécialisation des techniques et ateliers se développe et les groupes professionnels s'assemblent en corporations. La corporation regroupe des artisans indépendants. Elle fixe le périmètre du métier, ses règles de fonctionnement et ses critères de qualité, et protège ses membres au niveau social et juridique. Le savoir est transmis entre le maître et l'apprenti.

Mais le travail artisanal indépendant n'est pas la seule forme d'organisation du travail. Les prémices de l'organisation industrielle apparaissent.

- La manufacture disséminée organise le travail de travailleurs spécialisés opérant chez eux : l'entrepreneur répartit le travail et fait circuler la matière première entre les différents travailleurs dispersés sur le territoire.
- La manufacture centralisée préfigure l'entreprise moderne : les travailleurs spécialisés sont rassemblés sur un même site, les déplacements de matière entre les différents stades de la production sont réduits et le contrôle du travail est facilité.

L'organisation industrielle divisera le travail et le spécialisera. Ce n'est pas la spécialisation de l'artisan dont l'œuvre est guidée par le produit fini, mais une division du travail qui présuppose l'équivalence qualitative de toutes les activités et l'interchangeabilité des ouvriers, dont aucune compétence spécifique n'est requise.

La conception du **rôle du travail**, pour l'individu et la société accompagne les évolutions techniques. Les philosophes des Lumières puis les économistes classiques conçoivent le travail comme principe de liberté et de valorisation de l'individu. Le travail n'est plus un fardeau imposé par la malédiction divine, mais il permet la maîtrise de l'existence individuelle et participe au progrès collectif.

Depuis l'homme paléolithique façonnant son outil jusqu'à l'ouvrier spécialisé sur sa machine s'est opéré un **dédoublement des deux axes de l'activité humaine**,

- L'axe du faire autonome et de l'œuvre mobilisant nos ressources ancestrales dans leur unité bio-psycho-sociale
- Et l'axe du produire et du travail hétéronome, restreignant son champ à l'usage de qualités physiques (ou intellectuelles), certes portées par le corps mais ramenées à des unités mesurables et au temps, fournies par des individus interchangeables, une force de travail quantifiable qui permet l'organisation industrielle.

Il s'agirait d'une mise en tension faisant émerger un écart autour des questions du sens que l'individu met dans son travail et du sens que l'organisation du travail lui propose. C'est cet écart que l'évolution moderne n'a pas su gérer.

3. Anamnèse d'un problème

Cet écart entre autonomie et hétéronomie sous-tend également un écart entre des visions de décisions et d'actions stratégiques, et les visions des exigences du travail réel. Ces écarts peuvent prendre un prisme de compréhension autour d'un modèle économique issu du libéralisme. En effet, l'émergence du modèle libéral induit de profonds bouleversements sociétaux et économiques. Ainsi, les pensées d'un patronat et d'une classe ouvrière naissante n'ont pas trouvées les moyens d'une co-construction d'une vision commune du travail, de la qualité au travail et de la performance.

Les évolutions des organisations modernes du travail issues de la révolution industrielle s'écartent en tendance d'une organisation compatible avec nos capacités physiques et cognitives. Le travail devient parcellaire et délocalisé, la valeur du travail constructeur de l'individu est mise à mal et le travail devient un emploi dont la finalité échappe à l'individu.

Nous observons aussi que les organisations contemporaines mettent à mal les besoins de socialisation dans le travail et autour de l'activité. Il y a divergence entre l'écologie « naturelle » de la production humaine située et l'optimisation des processus de production et divergence entre l'activité de travail et son adressage social.

Le propos ici, soulignons-le, n'est pas de poser le procès d'un modèle, mais bien d'en donner un angle de lecture permettant de proposer une explication, une certaine compréhension de notre environnement de travail.

3.1. Libéralisme : économique vs social

La performance engendre la performance et gomme les défauts des plus faibles, et c'est dans cette logique qu'il finit par s'autoréguler.

Dans une certaine vision, le marché doit être libre, puisqu'il s'autorégule. C'est la fameuse « main invisible », qui explique la survie de sociétés où les individus se préoccupent avant tout de leurs intérêts personnels. En effet, la confrontation des intérêts individuels entraîne naturellement la concurrence, et donc, la production de ce dont la société a besoin. La forte demande d'un bien provoque l'envolée des prix. Ainsi, les producteurs à produire ce même bien, permettent la baisse des prix. Cette main invisible permet la régulation des prix, des revenus et des quantités de biens produits.

Parce qu'il s'autorégule, le marché doit rester libre de toute intervention extérieure, limitant le rôle de l'État aux activités où aucune rentabilité n'est possible, mais qui profitent à l'ensemble de la société (comme les grandes infrastructures, par exemple).

Dans la question du modèle d'économie de marché, tout est marché : l'achat, la production et la vente. Tout devant être totalement libre, et donc, naturellement auto régulée. La gestion de coût de la production, la main d'œuvre, doit s'inscrire dans cette même logique.

L'on voit ici émerger une nécessité, *in fine*, d'un plongeon sans fin dans la notion de libre marché sans restriction, même dans l'usage de l'homme en tant que source de main d'œuvre nécessaire à la production¹³.

Cela aura dès les origines, des effets majeurs et déterminants sur la société, la place du travail et les enjeux de la performance.

Premièrement, il s'agit de la représentation même de l'homme au travail. Le postulat inhérent au modèle proposé par A. Smith s'inscrit, comme nous l'avons dit, dans un Homme naturellement attaché et structuré autour de l'intérêt et du commerce. Ce postulat est erroné et nous ne pouvons plus dire aujourd'hui que l'Homme se caractérise uniquement par ce biais. Les éléments relatifs aux enjeux structurant du social et du statut n'ont pas été intégrés à l'époque par les pensées des élites du négoce.

L'économie de marché réinterroge donc directement le rôle et la place de la force de production dans la société.

¹³ Polanyi (1983)

En effet, la main d'œuvre est introduite dans le modèle comme un marché au même titre que les autres, et donc, doit être libre de négoce et de concurrence. Le moteur de ce négoce intervient dans la gestion libre de l'offre et la demande et l'intérêt financier que chacun peut y tirer. L'évolution technologique et la financiarisation des marchés viendront renforcer ces notions.

Les conséquences de cette vision du marché du travail furent dès les origines, une précarisation des masses de travailleurs par rapport aux nécessités et enjeux de production. D'ailleurs, les états ont dû intervenir sur la régulation du droit du travail créant de fait un premier niveau de tension entre le marché et le régulateur (régulation du travail des enfants, régulation de la durée du travail, droit du travail...).

Deuxièmement, la force de production des manufactures augmenta significativement en raison de l'évolution technique des moyens de production. Cette évolution sollicita de plus en plus de main d'œuvre. Cette main d'œuvre était essentiellement d'origine rurale et agricole. De cela, il y eut un effet de déracinement des populations autant géographiquement que professionnellement. En effet, l'aire industrielle força la mobilité des travailleurs, de véritables cités industrielles se construisirent à proximité des zones de productions. Ainsi, toute cette main d'œuvre perdait les racines d'une activité agricole vers une activité industrielle nouvelle et sans aucun repère culturel. Il fallut donc trouver les moyens de construire une identité ouvrière dans le cadre d'un modèle ne s'attachant, dans un premier temps, qu'à la question financière...

Troisièmement, les enjeux de production ont logiquement développé la division verticale et, surtout, horizontale du travail et plus particulièrement l'invention et la construction de machines pour optimiser la production.

Dès les premières manufactures, le temps devient un élément de contrôle et de rationalisation du travail. A partir du 13^{ème} siècle, les horloges de travail installées dans les villes drapières deviennent la référence temporelle, elles remplacent les cloches des églises pour rythmer la journée de travail (Le Goff, 1960).

Le temps des cloches est un temps chargé de symboles, de règles et de valeurs sociales, qui ne convient pas aux marchands et manufacturiers, la laïcisation du temps par les horloges de travail permet d'affirmer un temps exploitable : homogène, continu et divisible, dans lequel les gestes du travail sont reproductibles à l'infini. Ce temps est celui de la coordination de la production entre ateliers, il est cohérent avec le temps des machines qui prennent une place croissante dans le développement des manufactures.

La coordination des activités dans la manufacture centralisée implique un contrôle des temps de chaque phase de fabrication pour assurer la fluidité de la production. La rationalisation des flux de production s'accompagne de la prescription du geste productif.

3.2. Un renforcement de l'hétéronomie dans le travail

Avec **l'expansion de la production industrielle**, l'organisation du temps productif impose l'organisation réglée du geste dans le temps et dans l'espace. Le temps doit être utile, de bonne qualité, et tout au long duquel le corps reste appliqué à son exercice (Foucault, 1973). Pour rendre ce temps homogène avec le temps des machines, on doit contrôler le corps et le geste. La production industrielle s'accompagne de la « rationalisation » du geste, c'est-à-dire de sa prescription et de sa mesure. Ce **contrôle du geste**, imposé par le mode de production, existe avec la révolution industrielle et sera formalisé par Taylor, l'ingénieur des méthodes devenant le prescripteur patenté du geste de l'ouvrier dans « l'organisation scientifique du travail ». La dimension hétéronome du travail devient plus importante, en même temps que se réduit la part d'autonomie.

La **nature du travail change** avec le développement industriel. De l'artisanat à la manufacture puis à l'usine, on peut voir le **passage de l'œuvre au travail**. Dans ce passage, on passe aussi de **l'outil à la machine**, abandonnant la main et son prolongement par l'outil au profit de la machine qui, elle, se prolonge par le corps du travailleur. Le plus raffiné des outils reste au service de la main, incapable de guider ou de remplacer la main, mais la plus primitive des machines guide

le travail du corps, le rythme mécanique remplace le rythme du corps¹⁴.

L'avènement de la machine automatique (vapeur) transforma profondément les relations internes dans l'entreprise. En effet, le rythme en était donné à la production et au travail. Les conditions de l'engagement au travail des ouvriers en ont été profondément changées.

Nous observons, dans les domaines d'activité divers où nous intervenons, qu'un facteur majeur d'insatisfaction au travail est de ne pas pouvoir constater le résultat de son acte productif. Ceci n'est pas nouveau dans le monde industriel, et avait déjà été constaté par G. Friedmann (1946) qui signalait que beaucoup de travailleurs des grandes usines ne connaissaient ni le nom ni la fonction de la pièce qu'ils fabriquaient.

Parallèlement, le travailleur est souvent privé des moyens de régulation de sa propre production, ainsi que des lieux pour en débattre : le contrôle de qualité est délégué à une tierce partie et il n'y a pas de place pour le débat professionnel sur les règles et les processus ¹⁵ . L'absence de débat professionnel limite aussi les moyens de réguler l'in-équité dans la distribution du travail ou sa reconnaissance, facteur significatif de RPS.

¹⁴ Arendt, (1958).

¹⁵ Clot (2014), Detchehassar, (2013)

L'ergonomie par exemple a montré l'importance des marges de manœuvre et du débat professionnel sur la qualité du travail pour le travailleur, ainsi que la nocivité du geste empêché (Coutarel, *et al.* 2015). Si l'on réfère aussi à la pulsion humaine du faire décrite par Sennett, l'organisation dominante du travail contemporain peut apparaître comme fondamentalement contraire à la santé.

La **perte tendancielle du pouvoir d'agir, de la capacité de réguler** son travail par l'examen de sa production, et **l'impossibilité d'en débattre**, créent une **carence profonde et essentielle**, due à la négation d'une part fondamentale de l'homme bio-psycho-social modelé par l'évolution.

Or, le développement accéléré des techniques induit aussi une évolution parallèle dans l'organisation des entreprises industrielles ou de services.

Les machines de la révolution industrielle ont fourni à l'homme un **pouvoir physique** accru sur la matière, par l'usage de la force de la vapeur puis de l'électricité pour produire des objets, réduisant la pénibilité individuelle du labeur. Les machines actuelles, dont l'évolution et l'adoption sont accélérés par rapport aux machines thermiques du 19^{ème} et 20^{ème} siècle, fournissent un **pouvoir d'ordre cognitif**, par la manipulation des informations et des images, sans impact direct sur la matière.

L'informatique, les automatismes et la robotique modifient le travail. Dans la production industrielle, le rapport direct à la matière s'éloigne.

Le développement des services dans les économies occidentales modifie aussi le rapport avec un client qui devient visible et actif. L'homme fini presque par être exclu de cette dimension de travail et d'entreprise.

Ainsi, sur la base d'un modèle économique et social, les activités de travail se retrouvèrent profondément perturbées et les travailleurs en quête d'un double sens à reconstruire avec d'un côté l'émergence d'une nouvelle classe ouvrière et d'un autre côté de nouvelles activités de travail...

De fait, la relation entre les classes patronales et ouvrières va se construire dans cette articulation, traduisant ainsi d'un premier niveau de divergence organisationnelle (entre un patronat implanté et nourri par un modèle, une volonté d'optimisation technologique et une classe ouvrière en construction...).

3.3. La financiarisation des nations et le libre échange

Ce n'est qu'au tournant des années 70 aux États-Unis, et des années 80 en France et en Europe, qu'une nouvelle forme de capitalisme apparaît, financier celui-ci, qui va transformer en profondeur les entreprises, dans leurs organisations, leurs structures et dans leurs fonctionnements¹⁶. Ainsi, l'économie de marché se construit un ancrage fort dans la gestion et la vie des sociétés.

Par la suite, la financiarisation de la société et les transformations du capitalisme ont vu un renversement du schéma de pensée de l'entreprise et l'apparition d'une classe financière prenant de plus en plus d'importance.

Alors qu'initialement, dans le modèle industriel, l'honneur est à la production d'un bien ou d'un service de qualité, qui, une fois produit, permet de dégager un rendement, un véritable basculement se produit à l'orée des années 70¹⁷. L'équation économique de production s'est renversée, et c'est maintenant le rendement qui devient objectif de production. Le bien ou le service n'est plus qu'une excuse aux yeux de la véritable mission de l'entreprise : maximiser son profit. « Les

¹⁶ Boltanski et Chiapello, 1999 ; de Gaulejac, 2006

¹⁷ Gomez, 2014

objectifs financiers sont donnés comme des contraintes et non des résultats »¹⁸.

Ainsi, les décisions politiques des années 70 et 80 ont permis trois axes de financiarisation :

- Une plus grande capacité des acteurs institutionnels à acheter et à revendre très rapidement, à l'échelle du monde, de grandes quantités d'actions (renforçant ainsi l'indépendance relative des investisseurs vis-à-vis du devenir des entreprises partiellement vendues et achetées),
- Une restructuration permanente du secteur financier lui-même, accroissant la capacité d'action des institutions financières,
- Une capacité accrue à orienter les évolutions des firmes du fait de cette concentration et de cette indépendance relative. L'indépendance de l'industrie financière est telle, que l'on parle même de deux économies : l'économie financière et l'économie réelle (relatives aux productions des entreprises)¹⁹.

La confiance transparait par le résultat financier : c'est ainsi que le résultat financier change de statut et devient objectif.

Ici, un autre ancrage encore plus prégnant passant de l'économie liée à la production et au travail à l'économie liée à la finance...

¹⁸ Pour reprendre *Du Tertre (2010)*,

¹⁹ Metzger, Maugeri et Bachet, 2013

3.4. La valeur actionnariale, fer de lance de l'industrie financière

Cette libéralisation, qui devait répondre à une crise économique (Fligstein et Shin, 2007) en faisant baisser le prix du capital, en tendant le marché du travail et en augmentant les salaires²⁰, a entraîné l'émergence d'un concept maintenant fondamental pour l'industrie financière : la valeur actionnariale. Cette valeur n'est pas créée dans le processus de production de l'entreprise, mais dans le processus de production des transactions financières (achat-vente d'entreprises) et d'investissement/désinvestissement de capitaux, à travers leurs rentabilités pour les actionnaires-investisseurs. On a affaire à un « glissement sémantique » de la valeur²¹. Elle est ce qui est dégagée comme rentabilité dans l'investissement et le désinvestissement de capitaux d'entreprises et doit être maximisée²².

D'un côté, il y a les vendeurs, qui se séparent d'entreprises pour récupérer des liquidités et les investir ailleurs (dégageant ainsi du profit). De l'autre, il y a les acheteurs qui s'approprient une entreprise pour en retirer une rentabilité du capital, en devenant quelques temps plus tard vendeurs. Entre les deux, il y a un ensemble d'intermédiaires : les

²⁰ Charolles, 2010

²¹ Supiot, 2010

²² (Fligstein et Shin, 2007)

banques d'affaires, les cabinets d'avocat, les agences de notation, etc...²³

L'enjeu, très simple, est d'investir dans une entreprise, et de dégager une rentabilité sur l'investissement. C'est là où est la création de valeur actionnariale, dans la différence entre l'investissement premier et le montant de liquidités que l'on retire quelques temps plus tard (des fois de l'ordre de quelques mois !)²⁴. Peu importe l'entreprise dans laquelle on investit, tant qu'elle agit dans une optique de rentabilité financière optimale (c'est-à-dire, tant qu'elle se fixe comme objectif d'accroître sa rentabilité à court terme).

En fait, ce n'est pas la marchandise produite par l'entreprise que l'on valorise, mais bel et bien l'entreprise que l'on valorise comme marchandise²⁵.

Ce que vend l'industrie financière à travers ces transactions d'entreprise, ce sont des produits et services axés sur la gestion du risque dont elle-même se prémunit en favorisant la liquidité (revente rapide de titres détenus), en raccourcissant les horizons temporels, et en organisant le transfert du risque vers la sphère productive (l'entreprise)²⁶, ce qui, nous le verrons, engendre des transformations profondes des entreprises.

Ces dispositifs permettent « une mise en chiffre » de la valeur de l'entreprise, à travers des rapports dont le contenu est

²³ Boussard, 2013

²⁴ Boussard, 2013

²⁵ Pasco, 2015

²⁶ Chambost, 2013

prédéterminé, retravaillant des données déjà chiffrées, utilisant des catégories comptables qui « rendent abstraite la matière économique concrète à laquelle ces catégories renvoient » et marquent pour certains le triomphe de la quantification formelle²⁷.

La diffusion et la mise en œuvre d'un tel discours financier est assurée par une pénétration de l'industrie financière dans les entreprises, notamment au sein des postes de haute direction ²⁸, individuellement intéressés au profit de l'entreprise par un système de rémunérations par action²⁹.

La logique financière est donc portée dès la tête de l'entreprise, obligeant les gestionnaires à la décliner dans des formes efficientes et contextuées au sein de l'entreprise, transformant les organisations du travail à la lumière de la rentabilité financière à court terme.

Ainsi, les dirigeants historiquement propriétaires de leurs entreprises, deviennent eux aussi des salariés... L'entreprise paternaliste s'efface face aux fonds d'investissement et pour répondre aux enjeux d'investissement, les entreprises rentrent dans une spirale d'adaptation sans fin et de plus en plus rapide.

Par ailleurs, ces impacts sont à tous les niveaux. Ainsi, les TPE et PME souvent sous-traitantes sont également prises dans ce mouvement.

²⁷ Maugeri et Metzger, 2013 ; Dujarier, 2010

²⁸ Gomez, 2013

²⁹ Laurin-Lamothe et L'Italien, 2015 ; Maugeri et Metzger, 201

Il s'agit donc d'un deuxième niveau de divergence organisationnelle. En effet, là où plus haut était abordé la mise en écart d'une vision patronale vs ouvrière, s'y ajoute une vision « financière, spéculative ». L'objet même de cette dernière dimension va mettre en « sur » tension les relations entre les deux premières.

3.5. La mise sous tension

Où se situe l'Homme social dans le modèle économique ? Le travail n'est-il qu'un lieu où le seul enjeu serait la rétribution financière ou la production de richesse ?

De fait, il est apparu de véritables écarts entre les principes d'un modèle et les représentations des individus qui le composent. Et cet écart sera creusé encore plus avec la financiarisation des marchés.

Tout d'abord, au travers du développement du modèle économique et l'émergence de la classe ouvrière et des mouvements sociaux. En effet, si le système ne considère que l'enjeu pécuniaire dans la représentation sociale du travailleur, elle écarte l'ensemble des autres déterminants sociaux structurant (psychologique, sens du travail bien fait, objectifs de vie, capacité créative...). Il s'agit d'une incompréhension structurelle essentielle entre le système, ceux qui le veulent tel qu'il est pensé et les autres acteurs.

De ces incompréhensions vont émerger de nombreux conflits sociaux, seuls moyens d'expression de la classe ouvrière pour faire valoir les autres déterminants de l'Homme dans une société (horaires de travail, droit du travail, congés...)

Le conflit fut direct, les enjeux du capital de l'entreprise étaient de produire. La notion de travail étant structurée sur le principe de la loi du marché, la finalité pour les ouvriers devant être le revenu. Les questions de savoir-faire et de qualification sont apparues annexes et mis en tension par la production.

A l'inverse, pour les travailleurs des manufactures, il s'agissait plus de reconstruire un sens social à cette « classe émergente » et de garder une maîtrise sur la façon de travailler. On peut parler d'une mise en résistance par rapport au système de production.

Les règles du jeu ont donc très vite été posées autour de ces incompréhensions s'articulant autour d'une régulation par conflit et mise en tension des deux parties.

En effet, d'un côté des victoires au travers des conflits sociaux et la lutte pour le « droit du travail », de l'autre sur les moyens de garder le cap de la rentabilité et de la maîtrise de la production au travers de sa rationalisation.

Ces deux postures n'ont fait qu'agrandir le fossé entre les deux parties et ce qui les séparent.

L'illustration emblématique de ces propos réside autour du taylorisme et en suivant du fordisme.

Taylor pour la dépossession de l'ouvrier du sens même de son savoir-faire. En effet, le tour de force du point de vue stratégique pour l'entreprise fut la possibilité de rationaliser les activités de travail et de prendre la main sur la manière et la façon.

« Taylor introduit la figure de l'ingénieur comme responsable de la conception intellectuelle de la production alors que les ouvriers deviennent les responsables de la seule exécution du travail » (Ibid., p. 282). Il en résulte une dépossession des moyens d'action des travailleurs sur leurs propres conditions de travail ou, pour le dire autrement, une accentuation de la part hétéronome du travail.

Ceci va surtout contribuer à définir : (1) qui peut participer à la conception des moyens de production et (2) à partir de quels matériaux cette conception sera réalisée. Les travailleurs et leurs savoir-faire sont niés dans ces processus de conception. Le fait que les travailleurs ne puissent déterminer leurs conditions de travail est un principe fondamental de l'OST, ce qui « affirme une dimension de pouvoir hiérarchique ». Cela structurera et structure toujours les relations professionnelles autour de cette dimension, de sorte que « le plus souvent, les questions du rapport au travail sont abordées dans le cadre d'un raisonnement économique centré sur la question de l'exploitation de la force de travail ».

Cette rationalisation scientifique du travail s'accompagne d'avancées technologiques majeures, comme la chaîne de production de Ford, la conception de machines automatisées, ou plus récemment, les nouvelles technologies. Cet avènement de la machine transforme profondément les

relations internes dans l'entreprise : le rythme du travailleur se voit dicter par l'équipement avec (pour ?) lequel il interagit.

Après le travail des opérateurs, c'est le travail de l'encadrement que l'on voit se rationaliser, notamment avec le phénomène de financiarisation de la société précédemment décrit. Puisque le résultat financier n'est plus *a posteriori* de l'activité de production mais *a priori*, en fixant des objectifs, la proximité de l'encadrement vis-à-vis du terrain s'efface de plus en plus. Alors censé encadrer l'activité de production afin de la coordonner et d'en résoudre les problèmes, le cadre se retrouve de plus en plus dans la gestion d'indicateurs chiffrés. Certains parlent même de « machines de gestion » que l'on doit « nourrir d'indicateurs » qui sont, pour la plupart, des indicateurs financiers. La maximisation de l'indicateur, « élément ou ensemble d'éléments d'information significative, (...) indice représentatif, (...) statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène », devient l'objectif principal des postes d'encadrement.

L'écart dans la représentation du sens acceptable du travail par le travailleur s'est donc agrandi, un écart de plus en plus difficile à gérer et imposant des conséquences négatives en termes de santé, de sécurité et de bien-être au travail, mais aussi d'efficacité productive.

Cette hyper-rationalisation entraîne deux phénomènes. D'une part, on assiste à une perte de sens général pour les

travailleurs. L'activité de production n'apparaît plus que comme une juxtaposition de mouvements, déconnectés du sens général de la production du bien ou du service. Le travail comme activité créatrice et accomplissement de soi n'est plus, son sens bascule vers celui d'emploi, où l'on « emploie sa force » mais sans utiliser le raisonnement, la créativité.

De plus, l'éloignement de l'encadrement de la réalité du terrain pour la centration sur l'indicateur à maximiser favorise une disparition au sein de l'entreprise d'un discours sur le travail : ce que l'on appelle le « silence organisationnel ». C'est en fait l'incapacité des individus à prendre la parole sur le travail, ainsi que sur l'ensemble des dysfonctionnements internes, inhérents à tout système, parce que l'organisation et le management ne mettent pas en place les conditions pour engendrer ce discours. Le travail devient invisible pour l'organisation, et seule existe la vision rationalisée de celui-ci, comme exécution d'une tâche.

Ces phénomènes ont pour conséquence, en plus d'une précarisation massive des travailleurs qui doivent suivre les transformations de l'esprit capitaliste en se flexibilisant, de nombreuses conséquences sur la santé des travailleurs. L'apparition de nouvelles problématiques de santé, comme les troubles musculosquelettiques ou les troubles psychosociaux sont une des marques contemporaines de la rationalisation, et signes d'une transformation des conditions de l'engagement au travail des travailleurs. Les suicides sont monnaie courante, tout comme les burnouts, le désinvestissement ou l'exclusion sociale.

Encore une fois la question des conditions de réalisation et d'adaptation de l'activité du travail ne fut pas co-construite entre les partis. Même si in fine les conditions de travail en furent améliorées, la relation entre stratégie de performance et les enjeux de l'activité de travail s'en sont encore éloignés.

Cet écart de sens et de réalité est tellement ancré dans la nature même de l'entreprise que l'on pourrait presque parler d'un cadre schizophrénique au travers d'une part, de la compréhension/vision du réel du travail par le modèle et d'autre part, au travers des écartèlements psychiques nécessaires aux travailleurs pour maintenir un équilibre interne de l'entreprise.

D'autre part, et de fait, parce que le travail ne peut rentrer dans le débat. Le conflit social, seul moyen d'expression du désaccord du travailleur ne se fonde jamais sur la notion de travail. On parle plutôt de conditions de travail à travers des débats sur l'âge de départ à la retraite, de temps de travail maximal, de revenus minimums, etc. Pour faire simple, on ne parle pas du contenu du travail, mais du contenant, ce que Boltanski et Chiapello (1999) appellent les revendications de « sécurité ». Ou encore, pour reprendre Gomez (2014), c'est de santé au travail que l'on parle, dernier endroit où le travailleur peut réellement apparaître dans les discours.

Il s'agit d'une illustration d'un processus amorcé dès le début et en raison de cette incompréhension autour des enjeux des représentations de chacun au travers du modèle. Il est donc primordial de redonner au système un moyen de co-construction de la performance autour de la convergence de ses représentations du Travail.

3.6. La déresponsabilisation de l'entreprise comme cadre organisationnel.

L'aboutissement, si l'on peut le formuler ainsi, du processus d'incompréhensions entre stratégie, performance et travail s'exprime au travers des nouveaux modèles d'organisation du travail.

Les avancées récentes des tendances organisationnelles, proposent trois axes où les organisations ne sont pas forcément favorables, de notre point de vu, à des convergences d'intérêts, d'enjeux et/ou de points de vue.

Le premier, la digitalisation de l'entreprise, l'intégration de l'IA, comme solution à la gestion de la performance de l'entreprise. En effet, après l'automatisation des systèmes de production, il s'agit aujourd'hui de l'automatisation des systèmes de gestion même de l'entreprise. Ainsi, l'homme perd le lien de création de valeur par la notion de travail, mais devient un gestionnaire de l'outil qu'il gère. En effet, l'homme devient conducteur de machine et/ou au service de celle-ci.

Au-delà de la question du sens, cette évolution va venir bouleverser l'ADN de notre société dans le sens où l'homme ne produira plus... voire ne travaillera plus. Finalement, afin de garantir et de contrôler le modèle de développement qui nous constitue la question de l'extraction pure et simple de l'homme au travail peut se poser.

En effet, si l'on prend la variable ressource humaine comme une ligne de gestion où sa réduction favorise la rentabilité de l'entreprise, sa suppression revendiquera une optimisation financière...

Le deuxième autour du modèle dit « d'uberisation » du travail où l'entreprise repose sur des travailleurs indépendants qui viennent vendre de façon autonome leur force de production. Ainsi, ils deviennent des sous-traitants et l'ensemble des relations et/ou compromis en lien avec le travail ne sont pris en charge que par les travailleurs autonomes. L'entreprise devient une entité vide au service de la rentabilité. Sur ce deuxième axe, tout comme le premier, l'Homme est extrait de l'entreprise. Ainsi, la relation sociale n'est plus à gérer.

Le troisième, qui somme toute maintient l'homme au cœur de l'entreprise introduit la notion de libéralisme au sein même de son organisation. L'entreprise dite « libérée » où l'être humain est perçu comme aspirant à satisfaire ses besoins universels d'égalité intrinsèque de reconnaissance de soi et d'auto-direction ³⁰. Ainsi, les modèles organisationnels seraient autorégulés sans structure hiérarchique et/ou prescription du travail. L'organisation et la performance reposeraient sur les individus et leur capacité à s'investir par eux-mêmes dans le travail. Le postulat incluant l'homme comme élément essentiel de l'organisation dénote des deux premiers axes cités plus haut.

³⁰ Getz (entreprise libérée)

Cependant, il semble important d'interroger la notion d'autorégulation organisationnelle, mais surtout d'interroger la capacité de telles organisations à la fois d'atteindre ses objectifs, tout en préservant la santé de ses membres. Cela pose la question du rôle de l'entreprise et de son modèle de fonctionnement et surtout des enjeux de représentations, des rôles et échanges sociaux et du sens que les individus mettent dans le travail.

4. Vers un modèle contemporain de compréhension du travail et de l'entreprise

Nous avons abordé les causes et effet d'un modèle économique sur les questions du travail et de ses impacts sur l'homme et les organisations.

Au final, le système est à un point de bascule, entre le tout libéral et l'enjeu du maintien d'une régulation du travail et du maintien de la structure de l'entreprise. Les modèles du travail en sont bouleversés et transformés : servicisation de l'économie, arrivée massive de l'automatisation et du numérique, « plateformes » du travail, développement de l'entrepreneuriat individuel, recul de l'emploi salarié, développement de nouvelles formes de travail collaboratif (fablab, makers...) et des espaces les accueillant (co-working, tiers-lieux...), etc.

Nous avons identifié et tenté d'illustrer un écart, une divergence entre des intentions stratégiques de développement, de rentabilité et les exigences d'un travail soutenable et finalement performant.

Comme nous allons le voir maintenant, derrière – et dans – la question du travail se joue des relations, une activité entre l'individu et l'organisation où l'individu doit gérer ce qu'on lui demande en fonction de ce que cela lui demande.

Il s'agit d'un compromis à construire et à gérer, en fonction de multiples contraintes et possibilités, pouvant suivre diverses voies et selon une multitude d'enjeux et envies.

4.1. La dimension systémique de l'entreprise

L'activité de travail rend compte d'une relation entre l'individu et l'organisation dans laquelle il travaille. Cet individu ne peut se contenter de suivre à la lettre les consignes que lui donne l'organisation. Il doit en effet gérer les aléas (une panne de machine, un client en retard, un manque de matière première, etc.) et variabilités (conditions climatiques, temps de trajet, caractéristiques de la matière première, etc.) des situations qui se présentent à lui dans le cadre de son travail. Il y a ainsi toujours un écart entre ce que cette organisation lui demande et ce que cela lui demande, à lui, pour le réaliser. Dès lors, tout travail est, dans sa réalisation, un compromis à construire et à gérer dans un conflit de logique entre lui et l'organisation d'une part, mais aussi entre lui et les autres acteurs de l'entreprise d'autre part.

Pour Maggi (1996), toute organisation est une « pré-ordination des buts et des moyens », c'est-à-dire que celle-ci définit à l'avance à la fois les objectifs à atteindre, mais aussi les moyens nécessaires à l'atteinte de ces objectifs.

Elle définit ainsi les règles de coopération et de coordination entre les individus, les services, ainsi que les règles de travail qu'ils devront appliquer pour atteindre les objectifs. En cela, l'organisation est une structure qui vient définir aux salariés la façon dont ils devront travailler pour atteindre ces objectifs.

4.2. Les organisations sont des systèmes complexes

Les organisations sont des systèmes que l'on peut qualifier de complexes, dans lesquelles sont en lien à la fois les systèmes sociaux (services, personnes, acteurs) et les systèmes techniques (process, machines). Par ailleurs, les entreprises et ses acteurs sont également en lien avec l'environnement extérieur, de sorte que la structure, les objectifs et les moyens devront évoluer pour s'adapter aux évolutions de cet environnement (effets de marché, positionnement, etc.).

Les entreprises et les organisations peuvent ainsi être considérées comme des systèmes sociotechniques où les individus s'intègrent dans des structures préexistantes de règles de coopération et de coordination. Chaque personne de l'entreprise, bien que prise dans son travail à un niveau individuel, s'intègre dans une structure plus globale et est en interaction avec les autres acteurs du système.

Ainsi, pour qui veut agir sur les organisations, la prise en compte de cette complexité est une obligation. En effet, la complexité des liens entre les acteurs et les services, entre l'entreprise et son environnement, nécessitent d'avoir une approche nouvelle des dynamiques parcourant les entreprises. Plus particulièrement, il s'agit d'être en mesure de mieux cerner les processus de construction et d'évolution des structures organisationnelles, surtout lorsque ces structures rencontrent des limites pouvant s'exprimer à travers des problématiques d'efficacité productives ou de santé de ses membres.

4.3. De multiples acteurs en interaction

Tout d'abord, chacune des personnes de l'organisation dispose d'une fonction dans l'organisation, d'une capacité d'action et de décision et, de fait, va être porteur d'une vision particulière du fonctionnement de l'organisation, mais aussi de ses dysfonctionnements. Chacun de ces acteurs est porteur d'enjeux particuliers, enjeux liés à l'organisation et sa gestion, mais aussi des enjeux qui lui sont personnels. De fait, chaque organisation est parcourue par de multiples critères permettant de la définir, de l'améliorer, de la gérer.

Les actions individuelles et collectives internes amèneront ainsi des évolutions de la structure, ces évolutions étant la résultante de débats internes plus ou moins formalisés.

Par ailleurs, si travailler, c'est faire des compromis et arbitrer entre plusieurs chemins possibles, alors travailler, c'est prendre position pour une façon de faire que l'on considère être le meilleur compromis pour justement atteindre un objectif. Or, cette prise de position n'est pas partagée et partageable entre les individus, de sorte que travailler comporte toujours en soi une dimension polémique. De fait, les définitions tant des problèmes que des façons de les résoudre ne font que rarement l'objet d'un consensus entre les acteurs.

4.4. Des liens complexes

Par ailleurs, les relations causales simples entre les services sont rares. Ce sont souvent des relations circulaires, c'est-à-dire qu'une action menée par un service ou un acteur va entraîner d'autres actions en réponse, auprès des acteurs de ces autres services. Or, ces actions seront, elles aussi, le fruit d'arbitrages, nécessaires, réalisés par ces individus, en fonction des objectifs fixés par la structure, par le service et les acteurs de l'entreprise, mais aussi en fonction des objectifs propres aux individus qui composent le service en question.

Par ailleurs, la dimension collective de l'organisation de la structure amène à ce que les problèmes, même a priori simples, ne peuvent se résoudre sans potentiellement affecter les autres parties de l'organisation.

De fait, le fonctionnement d'un service et la place qu'il occupe dans le fonctionnement global d'une organisation ne peuvent se définir sans penser les liens avec les autres éléments de l'organisation. Il s'agit donc d'élaborer une structure qui soit utile à l'action des membres de l'organisation, dans un contexte spécifique. Cette modélisation de la structure, l'organigramme par exemple, ne doit toutefois pas être confondu avec la réalité des interactions dans la structure. « La carte n'est pas le territoire », disait Korzybski.

4.5. Des organisations dynamiques

On le voit, les organisations sont dynamiques, en ce sens qu'elles changent aussi en dehors des actions des seuls décideurs officiels, notamment en fonction des actions des membres de l'organisation.

Par ailleurs, il y a toujours une latence entre les actions entreprises et les effets sur le processus. Cela va générer de l'incertitude concernant la réussite d'une action, voir des éléments qui contribuent à sa réussite ou son échec. Cela oblige les acteurs à la construction d'une vue opérante de l'état de l'organisation. De nombreux outils de reporting sont censés permettre cela. Toutefois, ces derniers ne permettent que d'obtenir une vision des résultats du travail au sein de l'organisation, et non une vision des processus en œuvre ayant permis ces résultats.

4.6. Des acteurs régulateurs

Nous le disions, il y a un écart entre *ce qu'il y a à faire* et *ce que font les opérateurs*. Cet écart s'explique par la nécessité qu'ont les opérateurs à ne pas suivre les procédures tout à fait comme elles étaient prévues, pour justement gérer la variabilité de situations, en vue d'atteindre les objectifs fixés.

Comprendre les organisations et la façon de les gérer, c'est comprendre la place des Hommes et des Femmes dans ces organisations. Plus particulièrement, c'est comprendre leur travail dans sa complexité, à la fois à travers les liens qu'entretiennent les différents éléments de l'organisation, mais aussi en fonction d'objectifs spécifiques (de l'organisation, des acteurs eux-mêmes), le tout en vue de mettre en place des actions spécifiques.

Le quotidien des organisations et du travail est ainsi toujours en tension entre ce que l'on peut prévoir et ce que l'on ne peut pas prévoir. C'est toujours une confrontation entre ce qui est anticipé à partir de connaissances et de modèles généraux et le fait de prendre soin de situations particulières qui n'ont pas été anticipées dans leur spécificité.

Dans une approche systémique de la complexité, il importe de voir que les Hommes et les Femmes contribuent au bon fonctionnement de l'organisation. En ce sens, ils contribuent à adapter en temps réel les structures dans lesquelles ils travaillent pour faire face à des situations non anticipées.

À travers ces régulations, ils contribuent donc à transformer la structure de l'organisation, à définir de nouvelles règles pour gérer les cas particuliers. Cet écart ne doit donc pas être pris comme devant être réduit à néant, dans la mesure où cela est impossible.

Il s'agit pour l'organisation, plus globalement, de trouver les moyens permettant aux salariés de gérer cet écart d'une façon qui permette à la fois d'atteindre les objectifs donnés, mais aussi de développer la santé des salariés.

Or, pour que cela soit possible, les acteurs ont besoin de marges de manœuvre, de latitudes décisionnelles sur la façon dont seront appliquées les procédures, pour justement les adapter du mieux possible aux situations. Plus globalement, l'organisation doit, par sa structuration, faciliter la mise en lumière des limites de son fonctionnement que prennent justement en charge les salariés. Leur expérience est en effet à percevoir comme le résultant d'actions visant à gérer la partie émergée, visible, des limites de fonctionnement de l'organisation.

4.7. Une organisation comme structure et processus

Ainsi, les organisations sont dynamiques et composées de plusieurs étages et facettes :

- Un niveau Directoire et stratégique ;
- Les autres niveaux dits internes comme l'encadrement et le management ;
- Les représentants des instances de production ;
- Les représentants du personnel ;
- Les personnes en charge de la production.

Ces organisations sont ainsi composées de systèmes de règles³¹ où coexistent deux types de règles : les règles de contrôle, qui correspondent à l'énoncé et l'exécution de la règle (le formel) ; les règles autonomes, qui correspondent aux pratiques informelles (le vivant)³².

Les premières concernent le management, qui met en place un certain nombre de règles pour diriger le travail des acteurs de l'organisation, afin de répondre aux extériorités du système (objectifs, équipements à utiliser, méthodes de travail, qualité demandée, répartition des tâches, etc.), tandis que les deuxièmes sont issues des salariés qui prennent en charge des situations spécifiques, ce qui amène à modifier

³¹ Reynaud, (1988)

³² De Terssac et Lompré, (1996)

et/ou créer de nouvelles règles, adaptées aux situations non anticipées.

Aucune de ces règles n'a de prévalence sur l'autre. La première permet d'anticiper et l'autre de s'adapter. L'enjeu pour l'organisation est justement d'articuler ces deux aspects, à travers des « régulations conjointes », qui sont la rencontre entre les deux types de règles, en vue de faire évoluer les règles de l'organisation. Comme les deux n'ont pas les mêmes visées, ne répondent pas aux mêmes légitimités, et que, nous le disions, travailler porte en soi une dimension polémique, il peut y avoir « conflit » (dans le sens large) lors de l'articulation de ces deux types de règles, ce qui peut entraîner une « négociation » entre acteurs, aboutissant à la production de règles communes.

Or, ce processus d'élaboration et de réélaboration de règles de l'organisation s'exerce toujours dans un contexte déjà structuré et organisé. En cela, il faut bien voir que les règles sont à la fois des contraintes et des productions du travail des différents acteurs de l'organisation.³³

³³ Rappelons que l'activité de travail est bien présente avec son hétéronomie pour l'ensemble des niveaux de l'organisation. Chaque acteur interne (direction, encadrement, travailleurs, représentants du personnel, etc.) est un travailleur.

On le voit, les organisations sont ainsi à la fois

- Des structures qui définissent les interactions, les liens, les zones de décisions, etc. ;
- Des processus d'élaboration de cette structure par la définition de nouvelles règles, de création de nouveaux liens, etc.

En cela, tous les acteurs, sur la base de la structure existante, contribuent aux changements. Ces changements sont ainsi issus de divers processus coexistant de prises de décisions successives, par différents acteurs « stratégies ».

4.8. Comment articuler structure et processus ?

Nous le voyons, la structuration du fonctionnement d'une organisation devrait donc permettre à ses membres de participer aux processus permettant d'adapter les règles de la structure aux situations particulières qui se présentent à eux. Ainsi, cette structuration et ces processus doivent permettre la convergence et l'articulation des enjeux et règles de fonctionnement des différents niveaux internes, garantissant ainsi une production, la performance et la rentabilité.

Or, nous le disions, les tensions entre modèle stratégique et réalité du travail tels que nous les avons abordées au début viennent rendre plus complexe la capacité de l'organisation et de ses acteurs à maintenir son équilibre sur l'ensemble de ses niveaux. Les écarts de représentation sur les enjeux et questions du travail sont à la fois causes et conséquences de divergences organisationnelles, c'est-à-dire qu'elles nourrissent des écarts entre règles de fonctionnement et règles effectives à un niveau global, mais aussi et surtout entre les différents services et acteurs de l'organisation. Ces divergences cristallisent les maux du travail et les symptômes associés.

Ainsi, le rôle des régulations internes concernant les règles de fonctionnement doit être valorisées pour construire une organisation efficiente et durable. Elles doivent être convergentes et itératives.

Toutefois, cet objectif est difficile à mettre en œuvre. En effet, la cristallisation des tensions entre modèle et travail rend difficile la gestion organisationnelle d'un point de vue humain et durable. Plus particulièrement, nous le disions, chaque acteur est porteur de ses propres enjeux d'une part, mais aussi de sa propre vision d'autre part ; ces éléments étant issus de son expérience et des choix réalisés lors de son travail. Par ailleurs, certains de ces choix ne sont pas mis en avant et peuvent, dans certains cas, être difficilement verbalisables par les personnes elles-mêmes, qui ont intériorisé les règles qu'elles appliquent.

Or, selon nous, il n'est question que de l'articulation des représentations des enjeux de l'activité de travail dans les enjeux de performance du système, de sorte que la mise en lumière des règles de fonctionnement que se donnent les acteurs est essentielle pour qui veut contribuer à leur convergence.

Cela consiste à piloter à la fois le cadre et le processus d'établissement de cette structure, de façon à outiller utilement les différents acteurs de l'organisation dans leurs actions, dont les prises de décision. C'est ce que nous nommons la *convergence organisationnelle*.

De quoi a besoin la stratégie pour agir correctement ? De visibilité sur les limites que rencontre l'organisation et la façon dont les différents acteurs gèrent ces limites.

De quoi ont besoin les niveaux internes ? De visibilité sur les modifications du système et sur les éléments nécessaires à ce qui serait le maintien de l'équilibre interne.

Il s'agit donc de mettre en œuvre une dynamique de convergence dans le fonctionnement de l'entreprise. Cette convergence doit permettre d'articuler, au travers de ce qui fait sens pour les individus, à savoir l'activité de travail, les enjeux de performance avec les enjeux du travail. Nous l'appelons la convergence organisationnelle. Cette convergence devient dès lors création de valeurs : humaines, sociétales, financières, organisationnelles, etc.

Cela amène à pouvoir débattre des effets utiles attendus du travail et de sa réalisation : efficacité productive, bien être des travailleurs, satisfaction des clients, responsabilité sociétale, capacité d'adaptation, etc.

5. Vers un modèle de convergence organisationnelle

La question d'une convergence organisationnelle réside donc dans la capacité de créer les conditions d'une passerelle entre les différentes représentations du travail et de ce qui s'y joue et cela à tous les niveaux de l'entreprise. Il s'agit d'un modèle de gestion du processus de l'organisation du travail.

L'enjeu ici, est de pouvoir mettre en place une véritable convergence des acteurs, des processus, afin de valoriser les dimensions positives du travail. Il s'agit de permettre une mise en œuvre d'une passerelle entre des enjeux stratégiques et les exigences du terrain.

Finalement, nous pensons pouvoir donner les moyens de la performance par l'intégration de l'humain.

Ainsi, nous partons du principe que les actions stratégiques doivent se construire sur une itération avec la mise en visibilité des exigences du travail qui implique d'en comprendre les enjeux, finalités et conditions de réalisation.

Le principe de convergence organisationnelle induit une capacité des acteurs « stratégiques » ET « opérationnels » d'une organisation à construire ensemble tant une structure que le processus permettant aux plus grands nombres possibles de personne d'analyser, de débattre et d'arbitrer les différentes représentations et enjeux du travail et de ses

exigences. Cela dans un objectif d'efficience de l'entreprise et de son organisation.

Autrement dit, comment donner à l'entreprise les clefs d'actions visant une articulation efficiente entre environnement externe, stratégie et production.

Ainsi, Le principe de convergence organisationnelle réside dans la capacité à faire converger des enjeux stratégiques avec les exigences du travail, des usagers.

Donc, parler de convergence, implique la prise en compte d'une dynamique organisationnelle globale du système mis en jeu dans l'entreprise.

Cette dynamique peut s'illustrer autour d'une modélisation simple en trois points :

Toute action, intention stratégique et/ou décision doit se construire sur la base d'une mise en visibilité des exigences du travail et mise en œuvre d'instances, lieux permettant la gestion et/ou l'accompagnement de ce processus décisionnaire.



L'ambition stratégique définit une intention :

- Autour du cadre et du processus de gestion
- Est capable de se modifier et de se réguler en fonction de ce qui remonte d'être agité sur l'intention.

La compréhension du terrain rend compte des situations de travail et de leur formalisation. Il s'agit de rendre visible ce qui fait levier et contrainte dans les activités de travail et leurs articulations.

L'animation et le pilotage créent les conditions des arbitrages à faire dans le cadre de l'animation des actions de gestion du travail et des organisations.

Renvoi à l'intention les éléments lui permettant de se réguler et de se réadapter.

Il s'agit là d'un cadre simple et commun sur lequel s'appuyer. Ces trois points offrent un cadre et des règles du jeu organisationnel qui garantissent le fait que chacune des parties pourra agir sur les enjeux politiques, sur les enjeux d'actions terrain et les modalités d'animation. Et cela à tous les niveaux de l'entreprise.

En effet, ce modèle met en place une représentation des macros-déterminants de l'entreprise (politique, terrain et animation). Il soulève leurs liens d'interdépendances et la nécessité de les faire converger.

Et puisque, comme nous l'avons soulevé tout au long de notre argumentaire, il y a un écart dans les représentations entre stratégie, direction et travail, il est primordial d'amener un cadre permettant la rencontre de ces représentations et plus loin les lieux et espaces où ils pourront converger.

Ce cadre amène un principe dans lequel le vecteur de la convergence se fera par la mise en débat et en visibilité du travail. En effet, c'est par la libre circulation des représentations et des arbitrages autour des questions de l'activité réelle de travail que pourront se structurer et s'organiser les processus de convergence et donc de performance organisationnelle. Cela permet de rendre visible et de créer les opportunités du débat autour des organisations du travail. Cela génère de l'agilité et optimise l'efficacité organisationnelle.

Le cadre doit donc permettre de garantir le fait qu'un chef de projet et/ou dirigeant doit avoir et devra solliciter une vraie visibilité sur le travail afin de construire et animer sa

stratégie d'action. Tout comme les non-managers, devront pouvoir faire remonter le sens de leur travail et garantir que les informations managériales soient en cohérences avec leurs exigences de l'activité de travail... ainsi, ensemble, ils pourront construire le compromis organisationnel et une performance durable.

Cela implique, une mise en dynamique des acteurs (décisionnaires, management, production, IRP...), une mise en convergences des processus de décision, de conception et d'organisation et l'ensemble dans une vocation d'effets utiles sous-jacent à ce modèle organisationnel.

Les effets utiles sont identifiés autour de la performance, de la baisse d'indicateurs (absentéismes, accidents du travail...), d'une meilleure gestion de la qualité...

5.1.Mettre en dynamique la convergence organisationnelle

Toute entreprise dispose pourtant déjà de lieux où se prennent des décisions stratégiques utiles à sa gestion. Néanmoins, les exigences du travail qui s'y expriment, si elles s'y expriment, repose bien trop souvent sur une vue déformée de la réalité (indicateurs). Dès lors, ce que nous proposons n'est pas tant une nouvelle forme de gestion de l'entreprise, mais bien une modification des façons de faire déjà existantes.

Pour le dire autrement, il est dès lors essentiel de structurer l'entreprise de façon à ce que cette structure favorise le principe de convergence organisationnelle. Il est important de s'interroger sur les processus qui vont être mis en place pour garantir l'objectif final, c'est-à-dire les effets utiles du travail et la création de valeur dite « organisationnelle ».

Ainsi, partir du principe que les actions stratégiques et/ou de décisions doivent se construire sur une itération avec la mise en visibilité des exigences du travail implique plusieurs points complémentaires : (a) un cadre structuré permettant (b) l'analyse des réalités des situations de travail, de façon à pouvoir (c) articuler les enjeux et contraintes parcourant l'entreprise.

a) Structurer un cadre

Il s'agit ici de la dimension première et essentielle de l'ensemble du processus. Nous parlons de formalisation d'un cadre d'organisation intégrant le principe de convergence organisationnelle. Cela peut paraître anodin, mais formaliser clairement que l'intention stratégique, sa conduite et sa mise en œuvre vont se dérouler sur la base d'une méthodologie définie reste fondamentale.

Rappelons-le, une organisation résulte d'un processus de conception de sa structure, tout autant que la structure définit le processus de sa conception.

Il faut donc accompagner et favoriser ce travail et ce processus, notamment pour garantir que celui-ci permette à la structure de s'adapter aux évolutions.

Ce cadre, illustré par la dynamique des trois piliers³⁴, doit être partagé par l'ensemble des acteurs et devient dès lors la colonne vertébrale créant les conditions de la convergence des acteurs. Ce cadre n'est pas une création *ex nihilo*, imposé de l'extérieur, mais doit se construire avec les participants, en fonction à la fois de leurs enjeux et problématiques, mais aussi des spécificités de l'entreprise et de son histoire, notamment celle des rapports sociaux. Ainsi, structurer ce cadre permet à chacun des participants d'avoir à la fois une vue sur sa place et les rapports qu'il entretiendra avec les autres participants, mais aussi sur deux autres éléments primordiaux pour favoriser la convergence : une compréhension des usages de ses propres apports et une occasion d'y être pour quelque chose dans la définition des modalités de transformation de son quotidien au travail³⁵.

Par ailleurs, la dimension participative et intégratrice de cette approche intègre de fait une gestion sociale, puisque la dimension sociale n'est plus un « à côté » à gérer séparément, mais bien l'un des éléments constitutifs du processus principal de gestion de l'entreprise.

³⁴ A savoir : toute action, intention stratégique doit se construire sur la base d'une mise en visibilité des exigences du travail et mise en œuvre d'instances et lieux permettant la gestion et l'accompagnement de ce processus décisionnaire.

³⁵ Ceci est bien sûr vrai tant pour les dirigeants que pour les salariés.

Cela apporte les leviers et contenus pour une meilleure communication, le cadre des trois piliers permet une construction sociale où chacun des acteurs peut se projeter. Il permet ainsi à chacun une projection et anticipation de son pouvoir d'action.

Nous étayerons la méthodologie et les enjeux de cadre et de la convergence des acteurs dans la seconde partie de cet ouvrage, à partir d'un exemple d'intervention.

b) Analyser les réalités des situations de travail

Une fois le cadre défini, il est question de poser un regard sur l'enjeu majeur de nos propos, à savoir : Quelle compréhension du travail ? En effet, à travers cette question, qui paraît pourtant simple, nous souhaitons mettre en avant la question des ingrédients autour desquels les participants discuteront et débâteront et, finalement, à partir desquels se prendront les décisions. L'articulation entre les enjeux stratégiques et du travail doivent-ils se faire à partir du travail tel qu'il est prescrit, tel qu'il est fantasmé ou tel qu'il est vécu ?

La réponse n'est bien sûr pas simple et doit intégrer plusieurs approches du travail. C'est pourquoi cette dynamique doit se construire, selon nous, à partir d'une approche méthodologique de l'analyse clinique des situations de

travail. En effet, comprendre le travail induit une approche croisée visant la confrontation de l'ensemble des points de vue du travail. Il s'agit, et en complément de ce que nous avons abordé sur les chapitres précédents, de rendre compte de ce qui se joue dans le travail.

Il est fondamental, pour instruire des situations, de comprendre les tenants et les aboutissants qui se jouent dans le travail et qui, finalement, sont pris en charge par les travailleurs. L'activité de travail est comme un mille-feuille que l'on ne peut aborder correctement sans la prendre dans son ensemble. Aborder et comprendre le travail d'une seule focale ne rend pas compte de sa réalité et par extension ne permet pas de trouver les leviers pertinents pour gérer les situations.

Cette démarche de compréhension vaut pour l'ensemble des activités de travail. C'est pourquoi la question du management et des gestionnaires est tout aussi importante et sur les mêmes enjeux de compréhension que les collaborateurs. En effet, derrière le travail des managers et des gestionnaires se construit l'articulation entre l'intention stratégique et les exigences du terrain³⁶. Pour le dire autrement, les propositions d'évolutions qui peuvent émerger doivent également être intégrables dans les pratiques des acteurs de terrain. Une solution n'est bonne que dans la mesure où elle est réaliste et peut effectivement être mise en place par ceux qui en auront la charge.

³⁶ Chadoin, (2019)

Plus largement, il s'agit, à travers cette approche, de s'assurer que ce qui est mis en discussion n'est pas juste *le* point de vue d'un acteur, mais bien *un* point de vue construit et partagé collectivement, à partir de l'objectivation des situations de travail et des façons de les gérer. C'est d'ailleurs par cette prise de recul du point de vue individuel pour un point de vue plus collectif que la mise en visibilité des réalités des situations de travail peut également constituer un objet commun autour duquel les acteurs peuvent converger. En effet, c'est bien dans le travail que se jouent tant les questions d'effets sur la santé que sur l'efficacité productive. Ainsi, la compréhension du travail est l'un des éléments permettant de mieux articuler les enjeux et contraintes qui s'y jouent.

c) Articuler les enjeux et contraintes

Pour dire autrement, les décisions prises par le passé concernant la structuration de l'organisation du travail définissent l'actuel, c'est-à-dire que les façons de travailler traduisent la façon dont la structure génère des contraintes et des enjeux pour les salariés. C'est en cela qu'il importe de le rendre visible, puisqu'il permet ainsi de connaître les effets d'une structure donnée sur le travail, la santé et l'efficacité productive. Donc, les éléments du travail tels qu'ils se concrétisent *pour* et *à travers* les salariés doivent être reconnus et partagés. Ce n'est qu'à cette condition que les organisations pourront converger.

Cependant, la seule mise en visibilité du travail, même si cela est déjà essentiel, ne suffit pas. Cette mise en visibilité n'est utile que dans la mesure où elle peut éclairer les évolutions, c'est-à-dire constituer des critères à prendre en compte dans les décisions stratégiques. Or, ces situations entraînent forcément des oppositions, des contradictions, de sorte que des arbitrages devront être fait. C'est pourquoi l'organisation doit mettre en place les modalités de l'animation des débats autour du travail.

En effet, les enjeux des uns ne sont pas forcément les enjeux des autres, de même, les contraintes ne sont pas partagées. Certains enjeux peuvent bien sûr l'être : la survie de l'entreprise, la satisfaction des clients, etc.

Pourtant, on le sait, cette articulation nécessaire est tout sauf évidente et pose de réelles questions d'animation et d'arbitrage. A propos de cet aspect, deux points nous semblent essentiels : (1) la nécessité de construire des formes adaptées au contexte et (2) définir les modalités d'arbitrages.

Tout d'abord, il y a bien sûr la nécessité d'adapter les modalités d'animation de ces débats aux spécificités de l'entreprise, de sorte qu'il est difficile de pouvoir présenter une méthode unique. Pour autant, ces débats doivent toujours s'intégrer dans des espaces de discussion et reposer sur deux éléments complémentaires :

- Une compréhension de l'existant par l'analyse des situations ;
- Une projection, par la simulation notamment, des conséquences d'une décision.

Pour le dire autrement, la compréhension de l'existant permet de repérer les critères importants à prendre en compte pour anticiper, par la projection, les effets d'une décision sur le travail et ses effets sur la santé et l'efficacité productive.

Par ailleurs, la structuration de ces espaces nécessite également de penser le processus par lequel les questions, remarques et décisions qui y seront pris seront traités d'une part, mais pourrons également être suivi par les participants d'autre part³⁷. En effet, certaines contraintes ou certains arbitrages ne dépendront pas nécessairement du niveau auquel ils sont instruits et peuvent parfois nécessiter d'être remontés à des instances supérieures (pensons par exemple la façon dont un établissement local d'une grande entreprise

³⁷ Pour plus d'informations sur la constitution et l'animation des espaces de discussions, voir notamment : Abord de Chatillon et Desmarais (2017), Conjard et Journoud (2013), Detchessahar (2009, 2011, 2013), Detchessahar et Journée (2007), Detchessahar, *et al.* (2015), Rocha (2014).

voit une part de ses capacités d'investissement souvent défini par l'entreprise à un niveau national).

Cette approche par le cadre des trois piliers est très simple. Elle permet de structurer un modèle de penser pour la gestion des organisations. Ce modèle implique, de par sa mise en œuvre, les différents acteurs vers une co-construction opérationnelle et de gestion des enjeux du travail

6. De la théorie à la pratique

6.1. Cas pratique 1 : Accord de branche : les enjeux d'une convergence paritaire

d) Introduction

Cet exemple a pour objectif de présenter le premier temps du schéma directeur de la convergence organisationnelle : la convergence des acteurs.

C'est à partir d'un récit d'intervention sur l'accompagnement à la mise en œuvre d'un accord de branche, que nous mettrons en discussion les enjeux du cadre dans lequel nous engageons l'intervention permettant une convergence des acteurs.

Dans le contexte d'une démarche paritaire, une branche professionnelle de la grande distribution, a souhaité mettre en place un accord afin de créer le cadre d'une mutualisation des bonnes pratiques en matière de prévention du stress au travail et d'évaluation des facteurs de risques psychosociaux. Dans le respect de ses principes fondateurs, la branche professionnelle a voulu proposer un cadre de référence qui

permette aux entreprises de répondre au mieux aux exigences de prévention de la santé mentale.

L'objectif de cette démarche paritaire devant être la signature d'un accord unanime de principe et de méthode avec l'ensemble des acteurs sociaux de la branche et de la direction. Il s'agissait là d'une belle ambition, mais qui mettait en débat plusieurs points de vue et plusieurs enjeux souvent en confrontation : d'un côté, une obligation de consultation et de gestion de paix sociale et de l'autre une mise en pression syndicale afin de faire valoir les points de vue des salariés.

Ainsi, l'on parle d'une demande instruite dans l'acceptation d'une divergence d'ambition motivant un processus de négociation. Et sous cette acceptation, la nécessité de faire appel à un tiers pour accompagner le collectif vers cet accord.

L'enjeu méthodologique pour l'intervenant était donc double, à savoir, l'apport d'une expertise sur l'appréhension de l'évaluation et la gestion du risque psychosocial, mais aussi la capacité à co-construire avec le collectif une représentation commune et validée de la gestion de cette problématique.

Ainsi notre approche de la demande fut de mettre en valeur l'enjeu du paritarisme ne pouvant se jouer que dans ce qui faisait sens pour tout le monde, à savoir le travail...

Il s'agissait donc de mettre en visibilité les différents déterminants du travail, d'en faire le lien avec les risques psychosociaux et de montrer l'apport d'une démarche d'analyse centrée sur l'activité. A ce titre, nous avons mis en place une méthodologie de diagnostic des conditions de

travail sur un échantillon représentatif des typologies d'établissements constituant la branche.

Cependant, la seule mise en visibilité du travail ne suffit pas à une convergence des acteurs vers un accord paritaire. Il est important de donner un cadre dans lequel le collectif va pouvoir se projeter, organiser et structurer la prise en charge des données issues du terrain.

Ainsi, l'intervention s'est construite en trois phases :

e) Le cadre de convergence :

Il a donc été défini le cadre d'un processus visant la construction de l'accord. Ce cadre comprenant l'articulation de la démarche autour de 3 piliers (schéma des 3 piliers) dont les actions sont différenciées :



Ce cadre souligne une matrice pour la réalisation de l'accord s'inscrivant autour de trois piliers indissociables dans son animation et sa construction. Nous avons donc proposé, comme souligné dans notre partie théorique, l'enjeu structurant.

Le schéma ci-dessus aborde un pilier politique visant à exprimer l'ambition politique et stratégique, un pilier service de production visant à rendre visible des exigences du travail réel, et un pilier pilotage visant l'animation et le suivi des actions.

Le principe de fonctionnement du schéma s'articule autour d'une définition de la politique de prévention ne pouvant se construire sans une bonne visibilité des exigences du travail. Mais aussi, d'une démarche devant être dynamique ne pouvant se construire sans une animation faisant le lien entre la politique et le terrain.

Nous avons donc initialement réuni le comité paritaire autour du schéma permettant à chacune des parties l'accès à une négociation sur les trois piliers et cela sur la base du support de mise en visibilité du travail réel fourni par le diagnostic.

f) Le diagnostic

Le diagnostic, au travers d'une approche métier multi-sites impliquant des observations et des entretiens s'est attaché à définir les problématiques organisationnelles et opérationnelles en soulignant les facteurs de Risques psychosociaux classés sur 6 axes (*classification du Collège des experts*):

AXE 1 : Exigences du travail

AXE 2 : Exigences émotionnelles

AXE 3 : Autonomie, marges de manœuvre

AXE 4 : Rapports sociaux, relations au travail

AXE 5 : Conflits de valeur

AXE 6 : Insécurité de l'emploi

D'un point de vue organisationnel, deux modes viennent parfois en contradiction. La dimension métier (le siège) et la dimension locale (en fonction des sites). Ainsi au niveau du siège, le fonctionnement cloisonné des services impacte l'efficacité globale de l'organisation.

La centralisation des décisions et arbitrages est très prégnante. Cette centralisation n'est pas favorable à la transversalité, la tendance est d'attendre la décision « d'en haut » plutôt que de créer les conditions de la collaboration entre services.

D'un point de vue local et des sites, de manière transversale, il apparaît des problématiques liées aux environnements de travail difficiles. La conception des lieux de travail impose des contraintes physiques sur l'activité.

De plus, le fonctionnement local soulève une interdépendance forte dans l'ensemble des services, de la réception des marchandises, leur rangement, la gestion des prix et l'encaissement. Ainsi, les difficultés de fonctionnement et défauts de communications sont sources de risques psychosociaux.

Par ailleurs, les divergences métiers pilotés au siège peuvent se retrouver en conflit de valeur sur un mode de fonctionnement local favorisant la transversalité. Cela est d'autant plus marquant sur les sites de petite et moyenne dimension.

En termes d'impact, il y a des variations individuelles de perception de chacun des facteurs affectant les conditions psychosociales du travail, et de leur importance relative.

Le diagnostic a permis également la mise en valeur de fiches de repérage des risques en fonction des Situations caractéristiques de travail et pour chaque métier de la branche.

g) La formalisation de l'accord

Dans le cadre de notre processus d'accompagnement, nous avons restitué le diagnostic au comité paritaire afin d'en valider le contenu et garantir ainsi le matériel qui servirait à la formalisation de l'accord de branche.

Nous avons formalisé et validé les principes généraux à la structure de l'accord sur la base des trois piliers définis plus haut.

Concernant le pilier stratégique : la politique d'amélioration des conditions de travail et de gestion du risque psychosocial doit être affirmée par la direction, s'appuyer sur la structure existante et favoriser le relai entre le terrain et les sièges.

Concernant le pilier production et encadrement : l'encadrement intermédiaire et de proximité est informé et formé sur la problématique RPS ; il a la visibilité des contraintes et situations de travail et fait le relai entre les situations locales et le siège.

Concernant le pilier de développement et d'animation de la démarche RPS : les services support centraux assurent le recueil et l'interprétation des données sociales et des indicateurs. Ils participent au comité de pilotage de la démarche qui inclut le Comité Hygiène Sécurité Condition de Travail.

Le comité de pilotage établit un plan d'action sur l'année.

Le plan d'action général cadre et priorise les actions. En référence à un objectif à atteindre (réduction d'un risque repéré), on applique les principes généraux de prévention qui demandent d'agir d'abord sur les causes, puis de réduire leurs impacts, puis de traiter les conséquences individuelles. Les objectifs peuvent être transversaux (ex : améliorer la communication) ou localisés (ex : nouvelle répartition des tâches).

Les actions sont engagées par les fonctions centrales (direction stratégique, RH) et sur le terrain (encadrement, organisation et matériel).

Pour le suivi des actions décidées dans le plan général, un plan d'action opérationnel recense les décisions concernant le contenu des actions, les moyens et échéances.

Les mesures sont mises en œuvre, sous la responsabilité de l'employeur, avec la participation et la collaboration des travailleurs et/ou de leurs représentants.

Tous les acteurs de l'entreprise sont concernés par la gestion du risque psychosocial et doivent être impliqués dans la démarche de prévention.

La direction qui doit indiquer l'importance de la prévention du RPS en lien avec la stratégie de l'entreprise, mobilise les ressources humaines et budgétaires, informer les salariés et l'encadrement.

Les services RH fournissent et analysent les données sociales (absentéisme, ancienneté, turn-over). Ils organisent la formation. Le responsable HSE est en lien avec les services RH pour analyser les données relatives au RPS et articuler les actions dans le cadre du plan de prévention.

h) Discussion

Cette intervention souligne un processus de négociation, non pas sur des opinions politiques, mais sur des éléments factuels issus du terrain et mis en forme autour de la dynamique impulsée par le schéma des trois piliers.

Cette démarche a pu créer un consensus paritaire engageant l'ensemble des acteurs vers un même mouvement.

Par le travail proposé dès le début de l'intervention autour des trois piliers, le comité paritaire a pu se projeter vers un cadre de négociation.

Les trois piliers ont offert un cadre et des règles du jeu de négociation qui garantissent le fait que chacune des parties pouvait agir sur la définition de la politique, sur les enjeux d'actions terrain et les modalités d'animation de la démarche.

Par ailleurs, au-delà du cadre, la mise en visibilité du travail réel par le diagnostic permet de proposer un matériel pour cette négociation.

Comme le souligne ce verbatim « *je vous le dit, je n'y crois pas, votre histoire ça ne tiens pas !* » d'un représentant syndical lors de notre première rencontre, l'on est parti d'un état initial de la demande que nous avons défini comme divergeant de par les points de vue et les représentations des différentes parties sur la projection future de l'accord de branche vers un état final où la signature de l'accord s'est faite sans contestation et à la première mouture.

La structuration et l'approche de l'intervention via le modèle des trois piliers ont permis au collectif de trouver un objet de convergence.

En effet, le modèle met en place une représentation des macro déterminants de l'entreprise (politique, terrain et animation). Il soulève leurs liens d'interdépendances et la nécessité de les faire converger.

Chacune des parties aura donc sa porte d'entrée.

Le vecteur de la négociation c'est fait par la mise en visibilité du travail.

Ainsi, nous avons un cadre pour permettre aux acteurs de converger et un vecteur pour faire converger le processus...

6.2. Cas pratique 2 : Définir de nouvelles modalités d'action avec les représentants du personnel

A travers cet exemple, nous illustrerons la façon dont nous avons favorisé une convergence organisationnelle permettant à plusieurs acteurs, direction et CHSCT, de traiter un sujet complexe.

Pour mieux citer notre apport, nous présenterons tout d'abord la place du CHSCT dans l'établissement et les relations entre partenaires sociaux.

Nous montrerons ensuite la façon dont nous avons accompagné les acteurs dans une convergence de leur modalité d'action, de façon à non seulement contribuer au traitement d'un sujet complexe, mais aussi à la convergence entre eux.

Nous verrons alors dans un troisième temps comment cette intervention a été menée. Plus spécifiquement, la définition d'une nouvelle modalité de travail, commune et partagée, a permis de mettre en place un projet que beaucoup pensaient impossible dans l'établissement.

i) Un établissement déconnecté de ses terrains

L'entreprise dans laquelle nous intervenons est présente sur l'ensemble du territoire français. Certains établissements sont locaux, tandis que d'autres sont régionaux, voir nationaux.

Plus spécifiquement, l'établissement pour lequel nous intervenons dispose d'un périmètre national. Plus particulièrement, les équipes sont mobiles et se déplacent à la semaine, en fonction des chantiers. Il en résulte une situation où les équipes sont relativement autonomes et ont finalement que peu de contact avec l'établissement de rattachement.

Cela va contraindre les actions tant de la direction que du CHSCT : tous deux sont loin du terrain et éprouvent des difficultés à piloter leurs actions. Il en résulte un mode de fonctionnement où les sujets se traitent principalement au siège et lors des réunions du CHSCT. Les représentants du personnel ayant des difficultés à tisser des liens avec les encadrants des différentes équipes qui constituent l'établissement, c'est le président de l'instance qui se retrouve de fait être le coordinateur entre les demandes des représentants du personnel et les réponses de ces encadrants. Il en résulte une charge de travail plus importante pour le président, mais aussi des difficultés pour légitimer l'action du CHSCT.

L'une des spécificités de cette intervention repose sur la volonté partagée de la part du président et du secrétaire du CHSCT de mettre en place des actions communes direction/représentants du personnel. Plus spécifiquement, cette intervention visait à donner à ces derniers une place dans les groupes de travail que met en place l'établissement. Dit autrement, ces deux acteurs partageaient la volonté d'intégrer le point de vue du travail, porté par les représentants du personnel, dans les processus interne de l'établissement visant à faire évoluer sa structuration.

Nous étions donc dans une ambition initiale de faire converger les enjeux pour une efficacité opérationnelle de l'institution.

Pour autant, cette demande particulière trouve son origine dans une première étape ayant permis un diagnostic des processus organisationnels de l'établissement d'une part, et de la mise en avant des pistes d'amélioration de ces processus d'autre part. Outre la mise en avant d'un établissement déconnecté du terrain, en raison notamment de sa structuration nationale, deux points se trouvent être en rapport direct avec le sujet de cette intervention :

- La nécessité de construire des liens avec les encadrants et les salariés pour avoir une visibilité des situations sur le terrain, mais aussi pour favoriser la mise en place des actions ;
- Le besoin, parfois, de s'extraire des contraintes (légales, sociales, « théâtrales », etc.) du CHSCT par des formes particulières de travail.

Pour allier ces deux aspects, notre intervention consistait à accompagner la structuration d'un espace permettant d'intégrer les représentants du personnel dans un endroit inhabituel pour eux, mais aussi pour les autres acteurs de l'établissement.

Les objectifs étaient également en grande partie partagés. Pour le président, il s'agissait de favoriser la prise en compte des propositions du CHSCT dans un projet, ce qui, dans un second temps, devait contribuer à la validation par le CHSCT des propositions issues du groupe de travail. Pour le secrétaire, il s'agissait de « *changer de type d'animation. On ne réagirait pas par réflexe. On travaillerait en commun, sans que ça soit de la cogestion* ».

j) La création d'une démarche favorisant la convergence

Notre intervention devait donc permettre de définir les modalités d'action communes à des acteurs n'ayant pas nécessairement l'habitude, ni même la volonté, de travailler ensemble.

Il est évident que les pratiques des représentants du personnel consistant à critiquer les décisions de la direction, et plus largement des encadrants, ne peuvent fonctionner ici. Nous devons donc contribuer à ce que les représentants du personnel développent une autre façon d'agir. Nous devons plus particulièrement les aider à légitimer leur présence auprès des autres acteurs de ces groupes de travail.

Cet aspect rendait encore plus criante la nécessité pour eux de pouvoir s'appuyer sur l'analyse des réalités des situations travail. En effet, en proposant des informations nouvelles et uniques de ces réalités aux participants du groupe de travail, il est possible de créer un intérêt à travailler ensemble. Ces informations constituent en effet des critères utiles à prendre en compte lors de la gestion du projet, pour qui justement veut faire évoluer la structure de l'établissement en concordance avec les besoins et contraintes des situations de travail des salariés.

Notre intervention consistait donc à aider à la structuration d'un groupe de travail prévu par l'établissement, de façon à favoriser l'articulation entre enjeux stratégiques et enjeux du travail. Avant d'aller plus loin, il nous faut rapidement présenter l'histoire du projet sur lequel nous allions accompagner les acteurs.

Ce projet n'était pas issu de l'établissement lui-même, mais était la déclinaison locale d'un projet national de l'entreprise : renouveler les vêtements de travail des agents. Il s'agissait de doter tous les salariés de vêtements disposant de caractéristiques Équipement Préventif Individuel. Ce projet national était décliné localement pour déterminer l'organisation à mettre en place pour permettre leur lavage par une entreprise extérieure.

En effet, alors que jusqu'à présent les salariés de l'entreprise assuraient eux-mêmes le nettoyage, ces nouveaux vêtements nécessitaient des produits et machines spéciales pour garder leur certification EPI.

Une société de nettoyage devra donc gérer le linge. Tous les acteurs avec qui nous avons pu nous entretenir partageaient une même interrogation : comment gérer le nettoyage alors que les salariés de l'établissement sont perpétuellement en déplacement ? Comment vont s'organiser la récupération des vêtements sales et la livraison des vêtements propres dans un contexte où les chantiers sont mobiles ?

Ce sujet étant complexe, lors des échanges avec le président et le secrétaire du CHSCT, ceux-ci ont indiqué qu'un *Correspondant local Vêtement du Travail* serait chargé de s'occuper à plein temps de la mise en place de l'organisation du nettoyage des vêtements EPI.

k) La mise en place du groupe de travail

Nous devons donc contribuer à structurer le groupe de travail en lui-même, de façon à favoriser l'analyse des réalités des situations d'une part, pour justement permettre une articulation entre enjeux et contraintes d'autre part. Cela passe par et pour une convergence des acteurs.

Lors de la réunion de lancement, participent le président et son assistant, le secrétaire du CHSCT, le responsable du projet, le préventeur et nous. Cette réunion a permis de clarifier que :

- Notre participation consistait à aider à la structuration du groupe de travail ;
- Nous ne réaliserions pas d'actions pour le compte du groupe de travail ;
- Les représentants du personnel n'étaient pas là pour prendre des décisions, mais pour éclairer les réflexions par des éléments d'analyses des situations de travail ;
- Le président de l'instance ne participerait pas à ce groupe de travail.

Le président a pu également mettre en avant sa volonté d'expérimenter une nouvelle façon de fonctionner pour le CHSCT. Le responsable de projet semblait être intéressé par cette démarche, d'autant plus qu'il était seul à gérer ce projet. Il considérait par ailleurs que les représentants du personnel n'étaient pas assez impliqués dans la vie de l'établissement.

La définition des modalités de travail

Une première rencontre des membres de ce groupe de travail a permis de définir la façon dont celui-ci allait fonctionner. Nous avons ainsi accompagné les acteurs à articuler leurs échanges autour de cinq grandes questions complémentaires :

- Qui étaient les acteurs concernés par le projet ?
- Quelles étaient les contraintes du projet ?
- Quels étaient les objectifs de chacun des participants de ce groupe de travail ?
- Quels étaient les objectifs de ce groupe de travail, notamment par rapport à la mission du responsable de projet ?
- Quels étaient les modalités de travail de ce groupe ?

Le responsable du projet nous présenta en premier lieu ses missions :

- Présenter le projet et les tenues aux agents de trois équipes d'une même unité concernées par le projet ;
- Prendre les tailles de ces agents pour commander les tenues ;
- Rédiger le « mode opératoire » de la gestion des tenues ;
- Proposer une étude de faisabilité de déploiement sur les autres unités.

Nous apprenions également qu'un référent serait mis en place au sein de chaque équipe pour accompagner la phase de mesure et prendre en charge la gestion des vêtements par la suite. À travers sa présentation, il a été possible de repérer les services et agents concernés, mais surtout de définir les objectifs de chacun dans le cadre de ce groupe de travail. Pour le responsable de projet, il s'agissait d'organiser la mise en place locale de la gestion de ces vêtements. Pour le secrétaire du CHSCT, « *le but, c'est que tous les agents soient équipés* ». Le préventeur ne présentera pas d'objectif propre³⁸.

Il a ainsi été possible de repérer un objectif commun autour duquel pouvaient s'articuler les objectifs individuels des participants : définir une organisation qui permette à tous les agents d'être équipés. Cet aspect, primordial, est l'un des ingrédients favorisant la convergence des acteurs d'une part et de leur façon d'agir d'autre part. Notre rôle a permis d'aiguiller la façon dont ce groupe de travail allait pouvoir atteindre une convergence organisationnelle : le repérage des contraintes spécifiques de cet établissement, mais aussi des conditions de travail et de vie des agents, pour proposer une organisation qui favoriserait la mise à disposition des habits pour les agents.

³⁸ Celui-ci ne participera d'ailleurs pas à la suite des actions menées par ce groupe de travail, de sorte que ce groupe de travail a rapidement été constitué de deux personnes : le responsable projet et le secrétaire du CHSCT.

Les échanges permettaient également de repérer la contrainte principale de ce projet. Les agents sont itinérants, se retrouvent donc dans des lieux de vie différents d'un chantier à l'autre, amenant parfois à la répartition d'agents à différents endroits pour un même chantier. Il se posait dès lors la question de la capacité à prendre en compte cette variabilité dans l'organisation à venir. Par ailleurs, lors de changements de chantier, il se posait la question du suivi des vêtements lorsque les agents se rendraient sur un nouveau site alors qu'ils avaient déposé les vêtements usagés dans le site précédent.

Une autre contrainte a été repérée. Pour le responsable de projet : « *c'est important de faire beaucoup, beaucoup de communication, parce qu'il y a [certains agents] qui sont réticents* ». Le secrétaire du CHSCT souhaitait participer aux rencontres prévues par le responsable projet et l'accompagner auprès des agents. Il désirait souligner l'importance du sujet par l'implication du CHSCT, mais aussi insister auprès des agents sur les bénéfices de ces nouvelles tenues, au-delà de leur aspect obligatoire (compte tenu de leur caractère EPI). Le responsable ayant déjà des dates fixées, il a décidé que la « *communication sur le déploiement [...] sera réalisée lors des tournées du groupe de travail* ». Pour le responsable de projet et le représentant du personnel, la première rencontre avec une équipe servira principalement pour « *sentir la température* ».

À cette occasion, la relation qui s'est tissée entre le responsable et le représentant du personnel a permis de renforcer la légitimité et la crédibilité de ce dernier à participer à ce projet. Le responsable ne connaissait en effet personne au sein de ces trois équipes et il n'était pas habitué à aller sur ces terrains spécifiques. Il s'est alors appuyé sur les propositions du représentant du personnel pour organiser sa rencontre avec les équipes. Celui-ci exerçait dans l'une de ces trois équipes et son activité syndicale lui a permis de disposer d'un réseau sur lequel il pouvait s'appuyer. Par ailleurs, son expérience acquise au sein du CHSCT lui a permis de connaître quelques astuces pour faciliter la rencontre avec les salariés à des moments propices pour la discussion³⁹.

Concernant les modalités de fonctionnement, le responsable du projet proposa que « *le groupe se [réunisse] une fois par mois. La fréquence des réunions pourra être modulée selon les besoins et organisée sur site* ». Avec la participation du représentant du personnel à la première phase de communication, cette proposition affichait une volonté de donner une place à ce groupe de travail dans le projet. Cette première réunion posa des bases positives pour la suite.

Plus particulièrement, il apparaît que la présence du représentant du personnel a été perçue comme une opportunité à saisir par le responsable projet, qui pouvait s'appuyer sur l'expérience du représentant du personnel, pour résoudre une part des problèmes qui se présentaient

³⁹ Il nous précisa par exemple qu'il fallait éviter de venir juste avant manger, c'est-à-dire à une heure où « *les gars aiment prendre un petit apéro* ».

dans son activité. Dans ce cas, il s'agit de l'accès au terrain et aux salariés. Par ailleurs, il n'était plus seul à agir et à porter la démarche.

La communication auprès des agents

Une semaine après la première réunion, le groupe de travail se rendait auprès des équipes. C'est l'occasion de « *prendre la température* » et de relever un certain nombre de questions des agents (pour le représentant du personnel), mais aussi de repérer les spécificités des situations de travail à prendre en compte pour l'organisation de la gestion du linge (pour le représentant du personnel ET le responsable projet). Pour nous, il s'agissait de comprendre la façon dont ce groupe de travail construisait ensemble ses actions de terrain.

Avant de rencontrer les équipes, un temps de travail en commun permet de répartir les rôles. Le responsable projet présentera le projet, tandis que le secrétaire présentera le groupe de travail et ses objectifs. Il était ainsi possible de distinguer les missions du responsable projet de l'action du CHSCT selon une modalité nouvelle. Le représentant du personnel mettait par exemple en avant qu'il était aussi là pour collecter un ensemble de questions et de revendications des agents à propos de ces tenues (possibilité de disposer d'un short pour l'été par exemple) pour les transmettre au CHSCT.

Par ailleurs, à cette occasion s'est construite une réflexion sur la place des salariés et des encadrants dans la gestion du projet. Pour tenir les objectifs que se propose d'atteindre le groupe de travail, celui-ci sollicitera les salariés pour

connaître les contraintes à prendre en compte d'une part. D'autre part, l'organisation produite ne sera dans un premier temps que théorique et celle-ci leur sera présentée pour qu'ils puissent la commenter, mais aussi, pour les chefs d'équipe, que ceux-ci puissent prendre les décisions qui relèvent de leur niveau. Il s'agit de mettre en avant que le groupe de travail souhaite impliquer les encadrants et les agents dans la construction du projet à deux occasions : le repérage des spécificités des conditions de vie de chaque chantier et la validation du projet d'organisation.

On le voit, la convergence organisationnelle, partie d'un petit groupe, intègre au fur et à mesure dans son processus d'autres acteurs.

Durant ces présentations aux équipes (quatre durant toute la durée du projet), les remarques des salariés ont porté sur deux aspects : ils refusaient le port de ces vêtements et ne souhaitaient pas la mise en place d'une organisation pour le nettoyage puisqu'il était impossible de le coordonner en prenant en compte la mobilité des équipes.

À la fin de chacune de ces présentations, un temps de travail commun permettait de faire le point sur les actions en cours, mais également de préparer les prochaines étapes du projet.

La montée en compétence du représentant du personnel

Parallèlement aux actions du groupe de travail, nous avons aidé le secrétaire du CHSCT à définir une méthodologie de travail lui permettant d'analyser et de formaliser les réalités des situations de travail.

Il s'agissait de l'aider à légitimer son action au sein du groupe de travail, mais aussi, à travers ces éléments, permettre une convergence organisationnelle favorisant l'articulation entre les enjeux des différents acteurs et les contraintes de l'établissement. Pour cela, le représentant du personnel devait pouvoir repérer, dans le cadre de ce projet :

- les différentes situations de vie des agents ;
- les tâches qui seront réalisées dans la gestion des vêtements propres et sales.

Pour cela, il y avait pour nous deux objectifs à articuler :

- lui permettre d'obtenir une vue d'ensemble sur la gestion du linge qui dépasse la simple collecte et dépôt de vêtement, en y intégrant la variabilité des situations de vie et de travail ;
- puis, de s'appuyer sur les éléments repérés pour qu'il puisse se rendre sur le terrain, rencontrer des agents et réaliser des observations.

Pour faciliter l'articulation de ces deux aspects, nous décidions d'aider le secrétaire à construire un process théorique de la gestion du linge, partant d'un premier modèle simple et en le complexifiant au fur et à mesure. Il s'agissait alors, à partir de chaque tâche de ce process, de déterminer les éléments à clarifier (les objectifs de la tâche, les personnes concernées, les lieux de réalisation de ces tâches, les outils nécessaires, etc.) et les personnes à solliciter pour obtenir ces informations.

L'articulation entre passé et futur

Le représentant du personnel s'était préparé à ce travail en commun et avait formalisé par un tableau la variabilité des différents lieux de vie des agents. Nous avons là une base pour nourrir nos discussions et décrire plus finement les différentes situations qu'il connaissait. Grâce à nos échanges, à son récapitulatif des lieux de vie et la réalisation de schémas sur un tableau blanc, nous avons repéré les premiers critères à prendre en compte dans l'organisation d'un chantier. Il a ainsi été possible de mobiliser le présent pour anticiper le futur.

Pour cela, il est nécessaire de donner une place aux futurs référents locaux qui auront la charge de ces vêtements.

Partant du constat que le responsable projet connaissait mal les situations de terrain, il soumet l'idée d'organiser une nouvelle session de travail avec lui, pour le renseigner davantage sur les situations de travail.

Il propose aussi que son tableau récapitulatif devienne la base de données pour récolter des informations complémentaires lors des observations de terrain. Il présente ainsi un objet intermédiaire et nous précise que :

si tu veux, ce tableau va servir du début à la fin. Pas que pour nous, mais aussi pour les logisticiens qui peuvent se dire "tiens, là, ce serait bien qu'on rajoute ça". Mais il faut que ça soit lui le responsable de projet, ça doit être lui qui [constitue ce tableau et le fait vivre avec les différentes personnes].

La mise en avant de la complexité de la situation

La formalisation d'un process théorique de la gestion du linge avec le représentant du personnel s'est faite à partir de la vie d'un vêtement. Nous incitions le représentant du personnel à nous indiquer les différentes tâches à réaliser, du début à la fin. Il était ainsi plus facile de faire des liens entre les différentes étapes. Cette session de travail permettait ainsi de mettre en avant une façon de réfléchir aux situations qui, dans un premier temps du moins, nécessitait de prendre en considération toutes les tâches à réaliser. Il était alors possible d'identifier les questions à traiter.

Nous avons ainsi formalisé un premier process théorique en partant de la vie d'un vêtement. Nous avons également défini les principales informations permettant de penser chaque étape de ce process. Nous laissions la suite au représentant du personnel pour que celui-ci puisse compléter les informations nécessaires pour les tâches importantes.

Cette réunion a également permis de mettre en avant la nécessité de reproduire ce travail avec le responsable de projet. Il s'agissait ainsi de constituer avec lui un outil permettant de relever la variabilité de l'existant (sur la base du tableau proposé par le représentant du personnel) et de discerner les tâches nécessaires à la gestion du linge. L'association de ces deux éléments permettra de repérer un certain nombre de questions et de réponses.

Le représentant du personnel proposera alors de travailler une première fois avec le responsable de projet avant d'organiser une autre session commune.

Une session de travail commune

La phase de présentation du projet aux agents touchait à sa fin et celle des prises de mesure débutait. Le responsable de projet avait également amorcé des réflexions sur la gestion des tenues. Deux sessions de travail ont été organisées et fournissaient ainsi une opportunité de structurer cette phase.

La première a permis de faire le point sur l'avancée du projet, mais aussi de présenter les productions de la session de travail précédente. Le représentant du personnel a expliqué au responsable de projet le fonctionnement de ces unités. Même si ce dernier avait déjà une certaine visibilité sur la complexité de la mobilité des agents, les descriptions du représentant du personnel ont permis de s'y attarder plus en détail. Une première réflexion s'engageait plus particulièrement sur la façon dont se gèrent actuellement les transitions entre deux chantiers.

En effet, lorsqu'un chantier se termine, une part des agents est mobilisée pour préparer le suivant, de sorte que l'équipe se divise à deux endroits différents. Par ailleurs, quand le nouveau chantier démarre, une part des agents reste sur l'ancien pour finaliser les dernières tâches.

La seconde session nous permettait d'aborder le projet par des situations de travail caractéristiques.

Pour cela, le groupe de travail s'est appuyé sur le process construit avec le représentant du personnel. C'était l'occasion de compléter le process à partir des informations dont disposait le responsable de projet. Ici encore, il a été possible d'illustrer l'intérêt de combiner la variabilité des situations de travail avec une organisation théorique. Ainsi, de nouvelles questions nécessitant de trouver des réponses apparaissaient. La méthode de travail que nous proposons suscitait un intérêt pour les deux participants. Ils ont en effet décidé de développer ensemble ces réflexions en suivant le modèle proposé.

La décision de mobiliser ces outils et de travailler ensemble à partir de ceux-ci montre l'intérêt que notre proposition a pu susciter chez eux. Ces sessions de travail ont surtout permis de donner une place aux salariés. Elles ont en effet mis en avant des questions auxquelles personne dans le groupe de travail n'avait de réponses. Il était dès lors nécessaire de s'appuyer sur les compétences et expériences des salariés, notamment ceux qui gèrent déjà la logistique des EPI dans les chantiers actuels. Plus particulièrement, le représentant du personnel a souhaité associer les futurs correspondants locaux qui auront la charge de ces vêtements.

Cette proposition est validée par le responsable de projet et les deux conviennent d'un rendez-vous pour travailler ensemble avant de les rencontrer.

De nouvelles modalités se mettent ainsi en place où chacun garde ses prérogatives tout en trouvant matière pour faciliter son propre travail.

Pour le responsable de projet, la façon de construire une vue opérante de la gestion du linge lui facilite la présentation aux encadrants de cette organisation. Pour le représentant du personnel, il est possible d'obtenir une prise en compte de la variabilité des situations qui dépasse les seules unités concernées par le projet. La prochaine étape, celle de la rencontre avec les correspondants locaux est primordiale, puisqu'elle permet d'inclure les futures personnes qui seront confrontés directement à cette nouvelle gestion de l'organisation.

Des événements qui viennent compliquer la situation

Plusieurs événements viennent toutefois contraindre cette prochaine phase. Tout d'abord, nous sommes proches des vacances et le responsable de projet doit impérativement terminer la phase de mesure avant l'été pour que la production des vêtements se fasse en temps et en heure. Il est en cela contraint par la temporalité du projet. Par ailleurs, nous sommes également à la période des élections professionnelles, de sorte que le représentant du personnel est lui aussi moins disponible. Ils n'auront ainsi plus l'occasion de se retrouver pour donner suite aux dernières sessions de travail communes.

Quelques contacts ont tout de même eu lieu sans que nous soyons présents. Le principe de convergence organisationnel a pris et les acteurs sont maintenant autonomes sur les prochaines démarches.

L'un de ces temps de travail sans nous leur a par exemple permis de se rendre compte qu'un certain nombre de décisions nécessitaient d'être prises par les chefs d'équipes (les modalités d'achat de matériel par exemple). Ils ont fixé une rencontre avec l'un d'entre eux pour exposer l'organisation construite par le groupe de travail. Ce chef d'équipe a pu prendre les décisions en s'appuyant sur une vue plus opérante des implications de ses choix. Un autre temps de travail permettra au représentant du personnel d'accéder à une réunion nationale de ce projet, réunion à laquelle il n'aurait pas eu légitimité à participer s'il n'avait pas été membre de ce groupe de travail. Durant celle-ci, il collectera des informations qui l'aideront à répondre aux questions des agents.

Par la suite, le responsable de projet gèrera ses missions sans le groupe de travail. Il s'appuiera toutefois sur ce que nous avons produit lors des sessions de travail.

1) Les résultats de cette intervention

Il apparaît tout d'abord que les apports ont été mutuels :

- le représentant du personnel a aidé le responsable de projet à mieux préparer ses actions de terrain ;
- il a également contribué à orienter certaines décisions ;
- il a accédé grâce au responsable de projet à une réunion à laquelle il n'aurait pas été convié, lui permettant d'obtenir des réponses mobilisables auprès des salariés ;
- notre accompagnement a aidé à structurer le projet et à apporter des éléments de méthodologie pour « *ne rien oublier* ».

Pour lui, ce groupe de travail est une réussite, puisque trois mois après la mise en place de la nouvelle organisation, il n'y avait aucun retour négatif des salariés. Il reconnaît à cette occasion la qualité du travail du responsable de projet.

Cette intervention consistait à favoriser la convergence d'acteurs qui, habituellement, ne discutent et ne travaillent pas ensemble. Pour cela, nous avons accompagné à la fois à la structuration d'un espace propice à cette convergence, mais aussi le représentant du personnel pour l'aider à élaborer un point de vue autonome sur le travail pour que ce point de vue puisse servir de support aux discussions dans le groupe de travail. Nous avons ainsi contribué à créer un référentiel commun entre eux. Nous leur proposons une même façon d'aborder les situations de travail à inclure dans le projet.

Du point de vue du responsable projet, la légitimité du représentant du personnel repose sur sa capacité à l'aider à résoudre les problèmes qui se présentent dans son travail de responsable projet. Notre soutien à l'ensemble des participants visait ainsi à construire des outils permettant de penser un schéma théorique tout en y articulant les variabilités des situations. Ils pouvaient ainsi plus facilement identifier les acteurs à impliquer et les questions à traiter.

Il nous semble que cette intervention repose sur des conditions favorables à la construction d'une place pour le représentant du personnel. En effet, le responsable de projet était seul et connaissait très peu les situations de travail des équipes sur lequel reposait le projet. Il avait ainsi des difficultés à construire des liens avec les acteurs de terrain. L'expérience du représentant du personnel, tout comme sa présence, l'ont aidé à résoudre des problèmes qui se présentaient dans le cadre de son activité. De fait, il était plus simple de construire une légitimité et une place au représentant du personnel dans ce groupe de travail.

En cela, nous pouvons voir les éléments favorisant une convergence entre acteurs. C'est bien dans la mesure où ils peuvent contribuer à résoudre des problèmes de l'activité des autres participants que cela est possible. Cette nouvelle façon de fonctionner porte ses fruits. Le président et le secrétaire soutiennent la mise en place de modalités de traitement identiques à l'avenir.

6.3. Cas pratique 3 : La convergence organisationnelle comme support de management

Cet exemple relate un accompagnement d'un Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad). Nous avons choisi de le développer car il s'inscrit dans un processus d'aide au gestionnaire de l'établissement.

Quand nous avons été contactés, la demande de la direction s'exprimait autour de plusieurs problématiques :

- Des activités de travail difficiles liées à la prise en charge de personnes âgées avec des pathologies multiples.
- Un nombre d'accidents du travail enlevé, spécifiquement repéré et suivi par un contrôleur CRAM.
- Un historique de relations sociales difficiles. L'établissement avait une image dégradée.
- Une prise en charge des conditions de travail à ses débuts.

Nos différents échanges soulignaient une direction volontaire, qui n'hésitait pas à investir dans des matériels pour faciliter le travail des différents agents. Cependant, il y avait une incompréhension face à l'inefficacité des résultats. Le matériel n'était pas utilisé et les plaintes continuaient.

Devant l'enjeu des problématiques de travail et de la pression de la CRAM pour améliorer la situation, la direction a souhaité mettre en place un CHSCT ainsi qu'une analyse systématique des accidents du travail.

Mais aussi, la direction soulignant son manque de compréhension des conditions de travail, l'organisation des informations et leur animation, a voulu mettre en place un diagnostic afin de l'accompagner dans son action.

Ainsi les attentes de l'Ehpad étaient de réaliser un état des lieux de ses conditions de travail afin de résoudre les problèmes existants mais aussi de construire une démarche raisonnée de gestion des conditions de travail de l'ensemble du personnel. L'établissement souhaitait établir des préconisations et les mettre en place.

Ce que nous comprenions par rapport à cette demande est qu'il y avait une divergence de compréhension dans ce qui posait problème et les solutions apportés.

C'est dans ce sens que nous avons construit notre proposition d'intervention, à savoir :

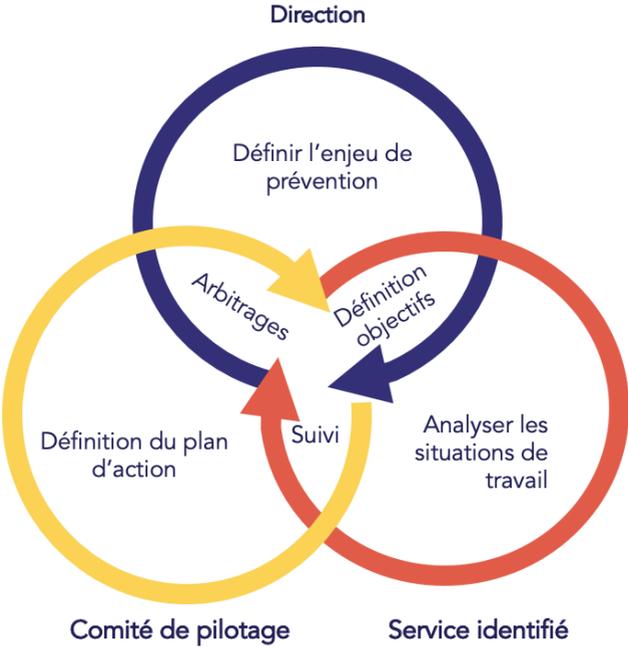
- Comment permettre une mise en convergence des acteurs sur la gestion des processus de l'entreprise (au niveau de la conduite de projet, des politiques d'achat des matériels et de l'animation des instances représentatives).
- Comment donner les moyens au directeur de piloter et d'animer son collectif.

Si l'on se réfère au principe méthodologique de la convergence organisationnelle, il fallait, dans un premier temps, proposer un cadre structurant où chaque acteur pourrait intégrer et comprendre la manière dont serait appréhendé les différents projets de l'établissement. Cependant, l'approche seule par les conditions de travail ne nous semblait pas suffisante pour asseoir une approche globale concernant l'ensemble des processus décisionnaires de l'établissement.

C'est pourquoi, quand le directeur nous a parlé de la réactualisation de son projet d'établissement, nous avons décidé d'appuyer l'objectif final de notre intervention dessus, à savoir :

- Comment intégrer dans le projet d'établissement (ADN de celui-ci) un processus permettant une gestion pérenne des questions du travail pour un meilleur fonctionnement, une meilleur image et efficience.

L'objectif reformulé de la demande avec notre proposition d'intervention fut de mettre en place un cadre de gestion des projets de l'établissement autour du principe des trois piliers de la convergence organisationnelle :



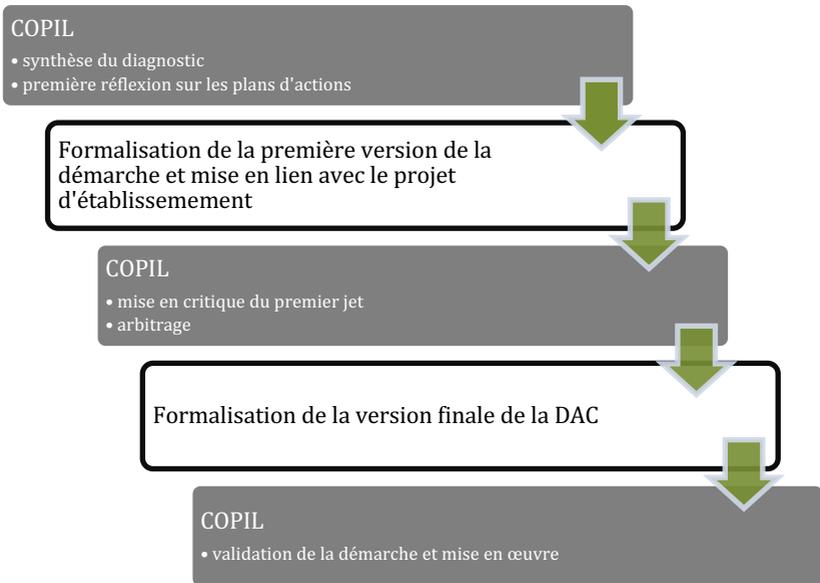
La première étape de l'intervention fut donc de valider ce processus avec l'ensemble des acteurs (direction, CHSCT...). Il s'est naturellement constitué un comité de pilotage qui avait comme objectifs :

- Construire un protocole interne de suivi de projet s'inscrivant dans le modèle des 3 piliers ;
- Identifier l'ensemble des problématiques de l'établissement en termes d'efficience et d'impact sur les conditions de travail ;
- Arbitrer sur les actions prioritaires ;
- Intégrer l'ensemble dans le projet d'établissement pour que la démarche s'inscrive durablement dans le fonctionnement de l'établissement.

Lors de ce comité, nous avons exposé, avec la direction, la volonté de porter une compréhension des problèmes de travail via un diagnostic et que celui-ci servirait à identifier les situations et organisations du travail pouvant poser problèmes. Et que, de cette base s'en suivrait des plans d'actions portés sur deux niveaux :

- La gestion même des problèmes identifiés
- Et de voir comment l'on pourrait intégrer cela au futur projet d'établissement.

Nous avons donc proposé un déroulement comme suit.



m) Le diagnostic

Le diagnostic a porté sur l'ensemble du personnel. La méthodologie s'est basée sur une approche croisée des situations de travail avec une analyse documentaire (porté sur l'historique et la prescription du travail), des entretiens et observations.

L'expression des différents points de vue couplée à l'analyse du travail pour chaque métier permet d'appréhender la situation globale de l'établissement.

- L'analyse des documents

Afin de préciser l'organisation des services et de comprendre les contraintes spécifiques, nous avons analysé les documents relatifs à l'activité de l'établissement et aux conditions de travail. Cette analyse s'appuie sur les éléments fournis par l'établissement (Planning, Entrées et sorties, Document Unique, Fiches de postes, Livret d'accueil, Analyse des accidents du travail, Cahier bleu des tâches d'entretien).

- Des entretiens avec l'encadrement

Nous avons mené les entretiens de type semi-directif avec les acteurs ressources de l'établissement :

- Infirmières, aides-soignantes, médecin, psychomotricien
- Service hôtelier
- Service administratif, animation
- Service technique & entretien
- Psychologue/Ergothérapeute/Psychomotricienne/Médecin coordinateur/Responsable administratif et hébergement/ IDE Coordinatrice
- Secrétaire CHSCT Direction
- Des observations et entretiens en situation de travail

Nos observations ont concerné les métiers IDE (infirmière), Aides-Soignantes, Assistant Service Hospitalier, ouvriers d'entretien, sur une semaine.

Nous avons réalisé des entretiens collectifs semi-directifs dans chaque service de l'établissement.

Ce diagnostic a montré que les problématiques de posture et d'effort (à l'exception du travail des ASH) sont relativement peu pressentes dans les observations et les verbalisations. La charge physique de travail ne constitue pas une forte contrainte dégradant les conditions de travail.

L'établissement a investi dans du matériel d'aide au port de charge et de rachat de chariots de soins. La dynamique de l'établissement est positive et volontaire pour une meilleure prise en charge des conditions de travail et de prévention des risques professionnels.

La gestion des plannings est également un point fort ainsi que le collectif de travail.

Les facteurs principaux de contrainte émergeant du diagnostic se situent sur les dimensions psychosociologiques liées aux incertitudes et aux résistances relatives au processus d'évolution et d'innovation de l'établissement.

Nous avons soulevé des problématiques issues de l'intégration de nouveaux outils et processus de travail ainsi que la modernisation des logiques de prise en charge du résident. Il y a des difficultés dans la construction et l'accompagnement du changement.

Il est important de s'y pencher afin de concrétiser et pérenniser les avancées de l'établissement. Dans tout processus d'innovation tout le monde n'avance pas au même rythme, c'est pourquoi il est important de donner une mesure et un cadre pour s'y référer.

Ainsi la conduite des projets internes est mise en question. Son manque de structuration impacte l'intégration des nouveaux outils, l'animation des équipes par rapport aux projets organisationnels et les logiques de collaboration.

n) La construction de la démarche

A l'issue du diagnostic, le comité de pilotage a donc souhaité axer son action sur la formalisation d'un processus de conduite de projet concernant l'ensemble des projets en cours et à venir. Ce processus intégrant les salariés et les instances.

Nous avons travaillé avec l'établissement à la formalisation d'un document explicitant les objectifs de conduite de projet et les moyens mis en œuvre pour leur atteinte.

Le document a été instruit en comité de pilotage incluant les instances représentatives récemment mises en place. Ce document se posait comme étant le cadre de référence des actions et la moelle épinière de tout projet futur.

Les éléments de production qui s'en suivirent se décrivaient comme suit « *Extrait des documents réalisés par l'établissement* »:

La politique et la méthode (que nous pourrions nommer intention stratégique – premier élément des trois piliers de la convergence organisationnelle) :

L'établissement, dans son souci de répondre à la prise en compte systématique des impacts de ses projets sur les situations de travail met en place un processus d'accompagnement et de validation des projets.

L'objectif d'une telle démarche est triple :

- Prévenir les impacts sur la santé et la sécurité des salariés
- Évaluer la pertinence des projets et les structurer dans le temps
- Construire l'accompagnement du changement, la participation et l'appropriation des nouvelles situations.

Dans ce cadre une méthodologie est mise en place :

Le pilotage et le suivi de la démarche (faisant référence au troisième pilier -animation) :

Dans le cadre de sa politique de gestion et d'animation des conditions de travail, l'entreprise met en place une instance de pilotage et de suivi des actions et projets visant l'amélioration des conditions de travail. Il s'agit d'une instance représentative de l'entreprise. Elle est composée de :

- Membre de la direction
- Les représentants du CHSCT
- La médecine du travail
- Cadre de l'établissement

Le rôle de l'instance est de statuer et d'arbitrer sur les choix et actions à mettre en œuvre visant la transformation des situations de travail. L'instance veillera à la conduite participative des processus.

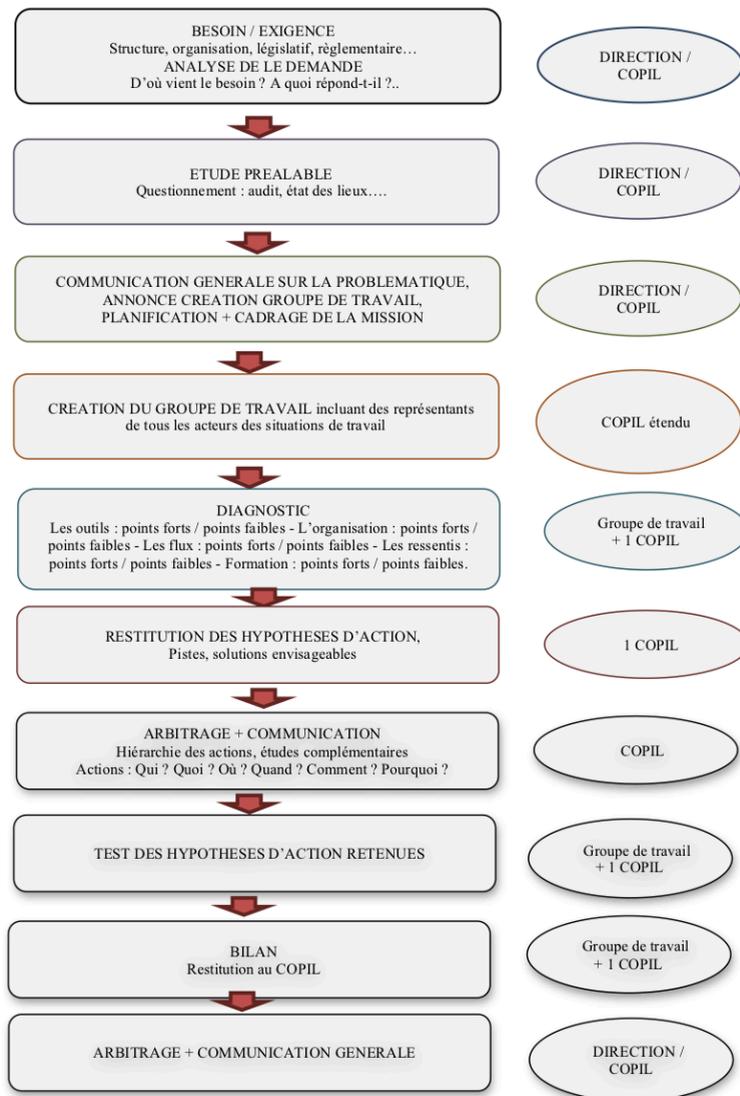
L'instance pourra accompagner la direction dans ses objectifs annuels de prévention et d'amélioration des conditions de travail. Elle pourra contrôler et évaluer à posteriori l'efficacité des aménagements réalisés.

Les actions à réaliser seront proposées et arbitrées lors des COPIL (comité de pilotage). Elles pourront être d'envergures différentes.

La direction sera à même de définir des objectifs annuels d'actions et ainsi engager l'ensemble de l'établissement dans l'atteinte de ces objectifs. Ils seront débattus et validés dans le cadre de l'instance.

Le COPIL va donc mettre en place un protocole systématique de gestion et suivi de projet :

Schéma de la démarche d'intervention et de l'implication des instances de pilotage et d'instruction (cas Ehpad)



Ainsi, dans le cadre des premières actions à suivre, cette instance valida plusieurs actions :

- Mise en place d'indicateurs de suivi (absentéisme, maladie professionnelle, turn-over...).
- Projet Chariot de soin : Démarrage d'une étude ayant pour objectif le changement du chariot de soin.
- Projet « intégration du résident » : Dans le cadre d'un projet transversal de logique de prise en charge du résident grabataire, un groupe de travail va être mis en place pour identifier les contraintes et leviers d'actions sur les situations de travail associées aux nouvelles politiques de prise en charge du résident.

Les actions à réaliser sur la base des remontés terrain (en référence au second pilier – rendre visible le travail)

Sur la base du processus de conduite de projet, la question de l'émergence et de l'analyse des situations visant à faire remonter les problématiques de travail c'est positionné sur les cadres de santé. En effet, le processus et l'animation du processus leur permettant de remonter et d'adresser des problèmes.

Par ailleurs, le fait de répondre à un cadre de mise en débat des problématiques de travail et organisationnelle leur a permis de construire une autre relation avec les équipes. Ils ont pu se référer à quelque chose pour gérer le quotidien et surtout imposer à la direction et aux agents un rythme de gestion des problèmes.

En conclusion, nous retenons que, du point de vue de l'entreprise, l'apport essentiel, une fois le diagnostic des conditions de travail établi, est la structuration de l'action.

D'une part, le diagnostic a permis d'illustrer un état des lieux des conditions de travail et de leur prise en charge. D'autre part, les conclusions ont permis de faire travailler la structure plus spécifiquement sur la maîtrise des actions de transformation des situations de travail (achat des outils, changement des plannings...).

L'ensemble du processus a finalement été intégré au projet d'établissement. En effet, la question de la prise en charge du résident, de son bien être fut associé à la capacité de l'équipe à le mettre en œuvre. De fait, il a fallu débattre des moyens et méthodes, aboutissant au document cité plus haut.

La vraie transformation réside dans une situation initiale où nous étions dans un écart de représentations du travail avec une direction ne comprenant pas le pourquoi des plaintes au regard de son investissement. Et une situation finale où l'ensemble du collectif à co-construit un mode opératoire permettant la remontée des problématiques de travail, mais aussi les lieux de débat et d'arbitrage pour les gérer.

Plusieurs éléments sont à noter. Le premier, en référence à un des projets – l'achat d'un chariot de soin- où initialement la direction souhaitait acheter le meilleur produit, le plus innovant. Suite au processus, ce ne fut pas ce chariot qui fut choisi, mais un modèle moins technique et plus adapté aux usages des Aides-soignants.

La direction nous fit la remarque du gain financier associé. Cette remarque peut paraître étonnante, mais elle illustre parfaitement l'enjeu de la performance par le prisme de la convergence organisationnelle.

Concrètement, depuis le positionnement structuré et structurant pour les équipes de la direction sur le sujet des conditions de travail, l'absentéisme et les accidents du travail ont significativement diminué.

Le fait de cette dynamique, le bouche à oreille a permis de valoriser l'image de l'établissement, ce qui facilita entre autres le recrutement de personnel compétent et motivé..

Pour l'intervenant, l'introduction, dès le démarrage de l'intervention, des marges de manœuvres associées à la conduite de projet, à l'animation et à la gestion des conditions de travail est une réelle mise en perspective qui peut être discutée avec l'entreprise sur la base de la convergence organisationnelle.

La double action de diagnostic et de démarche co-construite pour la mise en œuvre de la gestion des conditions de travail met à jour un ensemble cohérent de leviers d'action dans l'entreprise.

La convergence organisationnelle a aussi pour objectif fondamental de dépasser la simple gestion des conditions de travail en créant les conditions d'un processus d'apprentissage organisationnel de l'intégration de la mise en

visibilité du travail dans les projets pour lesquels il deviendra un moteur, une ressource et un facteur clé de réussite.

Le processus qu'engage la convergence organisationnelle est un moyen de focaliser l'entreprise sur le travail, source de valeur, dans une optique durable et soutenable.

Ce processus force un rapprochement de l'entreprise avec la Responsabilité Sociétales des Entreprises et la Qualité de Vie au Travail, à la fois comme vecteur doté d'une dynamique forte, et parce que la première responsabilité sociale de l'entreprise est de préserver la santé des salariés qu'elle emploie. Sa responsabilité en tant qu'organe de production est aussi de valoriser la contribution et l'intelligence des travailleurs. Le développement d'une approche participative d'amélioration des conditions de travail et d'anticipation du travail futur est un facteur positif contre la démotivation, le retrait et la désespérance, signes d'une « utilisation » non durable de la ressource humaine qui se manifeste par la montée des risques psychosociaux.

7. Conclusion

Le fil conducteur de notre écrit s'inscrit dans cette notion d'écart de représentations du travail dans les entreprises et leurs difficultés à les faire converger pour construire un compromis organisationnel valorisant l'ensemble des acteurs vers une meilleure performance.

En effet, le point de départ de nos interventions se construit autour de cet écart et de l'enjeu autour du débat sur les représentations du travail. Il s'agit pour nous de créer un terrain favorable à une organisation convergente. C'est-à-dire, structurer l'idée que toute intention stratégique doit se construire sur une mise en visibilité du terrain et sa mise en débat. Cette mise en débat se fera dans des organes adaptés aux usages organisationnels de l'entreprise.

L'approche par le cadre des trois piliers est très simple. Elle permet juste la structuration d'un modèle de penser de la gestion des organisations. Ce modèle impliquera les différents acteurs vers une co-construction opérationnelle et de gestion des enjeux du travail. Il s'agit ici pour nous de permettre la mise en œuvre d'une passerelle entre enjeux stratégiques et exigences du terrain.

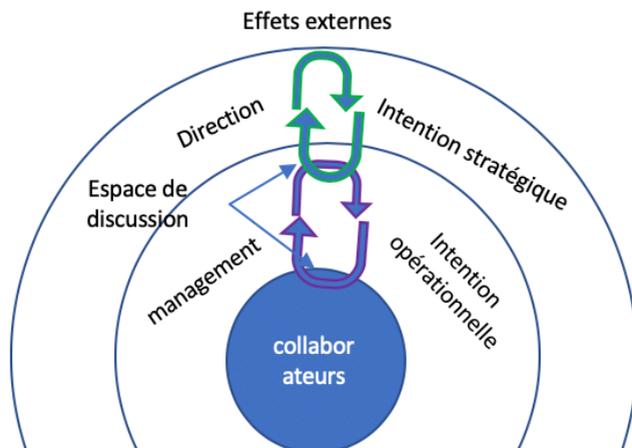
Il s'agit ici de donner les moyens de la performance par l'intégration de l'humain. Les enjeux de collaboration et des productions qui en sont issue sont de véritables moteurs de performance.

A l'inverse, les processus d'innovation technologique, les décisions unilatérales des organisations peuvent créer (quand leur visée n'est qu'une volonté d'écarter l'homme de ses productions du travail) des freins à la performance organisationnelle. Certes, d'un point de vue financier, on peut voir des rentabilités à court terme, mais on constate que sur du moyen long terme, cela génère des problématiques humaines, sociales et de performance.

Tel que démontré, la mise en convergence permet une meilleure efficacité des organisations et va ainsi en limiter les effets délétères (coûts cachés, maladies professionnelles, qualité...)

Cette efficacité est la résultante d'effets utiles générés par la mise en débat du travail et des processus organisationnels.

La logique de co-construction engage l'ensemble d'un collectif, il permet de créer une légitimité managériale. Cela permet la mise en place d'espaces de débat du travail avec la création des outils d'aide aux gestionnaires basés sur le réel des exigences du travail...



Une organisation ce doit d'être itérative. Elle doit rendre visible le travail pour instruire des espaces de débats autour du travail. Ainsi l'intention stratégique se met en résonance avec son organisation et vice et versa

Par ailleurs, ce qui est important de noter, c'est que l'enjeu n'est pas dans le résultat et l'établissement des plans d'actions. Vous l'aurez lu, cela relève très souvent d'actions simples. Le véritable mouvement s'opère dans une transformation profonde du paradigme organisationnel. C'est ce mouvement qui est le plus difficile à amorcer, c'est une véritable remise en question de l'organisation et de ses leaders.

En effet, dans le cadre de notre troisième exemple, quelques temps après la mission, nous avons échangé avec le directeur. Ses propos ont été très explicites.

« M. quand vous êtes arrivé avec votre proposition d'intervention, j'avoue, je me suis posé la question « mais où l'on va ». Aujourd'hui, je me rends compte que tout a changé et je ne vois pas comment revenir en arrière. »

Ce verbatim souligne bien le chemin nécessaire à parcourir et la remise en question de son modèle de management.

La limite de notre modèle de convergence organisationnelle, est qu'il recentre l'individu comme acteur principal de la performance de l'entreprise. Là où le modèle économique le positionne uniquement comme une valeur. Cette valeur de fait, dans les processus de rentabilité est amenée à être soit optimisée, soit réduite.

C'est pourquoi, notre approche doit trouver des rebonds sur la question des évaluations marchandes des entreprises. Pour nous il s'agit de pouvoir déterminer cette valeur dite « organisationnelle ». Ce ne sera que dans ce sens qu'une réelle passerelle pourra s'instruire entre finance et gestion des entreprises.

Nous pouvons d'ores et déjà porter des pistes autour des évaluations des coûts cachés (fonctionnel, issus des pathologies du travail, organisationnel).

Cette valeur organisationnelle est un véritable levier de performance à moyen et long terme pour l'entreprise, car elle doit lui permettre une agilité dans les choix stratégiques qu'elle met en œuvre. L'agilité sera caractérisée par sa capacité à faire le lien avec les forces et faiblesses de son

organisation et de les questionner pour anticiper, gérer et accompagner des changements.

Par ailleurs, cette création de valeur organisationnelle peut aussi devenir un levier de transformation dans la relation de la finance avec l'entreprise. Nous n'avons pas ici les compétences pour traiter de ce lien en profondeur. Néanmoins, il nous paraît nécessaire de l'ouvrir. En effet, aborder les enjeux d'une valeur organisationnelle permet d'ouvrir des leviers sur une meilleure gestion des coûts cachés par exemple. Cela permettrait également d'introduire de nouvelles valorisations d'entreprises...

Au-delà des questions de valeur, le fait de proposer un cadre de gestion autour des questions du travail vient positionner l'entreprise autrement que sur des enjeux dit « d'entreprises Libérées » mais structure ce qui devient une « entreprise délibéré »⁴⁰.

⁴⁰ M.Detchessahar – l'entreprise délibérée (2019)

8. Bibliographie

- Abord de Chatillon, E. & Desmarais, C. (2017). Espaces de discussion, management et épuisement professionnel. *@GRH*, 23(2), 13-36.
- Arendt, H. (1958). 1998. *The human condition*, 2.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme* (Vol. 10). Paris : Gallimard.
- Boussard, V. (2013). Qui crée la création de valeur ? *La nouvelle revue du travail*, (3).
- Boussard, V. (2013). Travail d'organisation gestionnaire des cadres et mutation des entreprises publiques. *La nouvelle revue du travail*, (2).
- Brosnan, S. F., & De Waal, F. B. (2002). A proximate perspective on reciprocal altruism. *Human Nature*, 13(1), 129-152.
- Cazamian 1971
- Chadoin, M. (2019). *Permettre la régulation conjointe des différents niveaux organisationnels : l'apport d'un dispositif de gestion au travail des gestionnaires*. Thèse de doctorat
- Chambost, I. (2013). De la finance au travail. Sur les traces des dispositifs de financiarisation. *La nouvelle revue du travail*, (3).
- Charolles, V. (2010). Le capitalisme est-il libéral ? *Le Débat*, (4), 88-103.
- Charolles, V. (2010). Quand faut-il s'arrêter de compter ? *Esprit*, (1), 84-97.
- Clot, Y. (2014). *Travail et pouvoir d'agir*. Presses universitaires de France.

- Conjard, P. & Journoud, S. (2013). Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail. *Management & Avenir*, 63(5), 81-97.
- Coutarel, F. (2008). Le corps à l'effort : un instrument du pouvoir d'agir.
- Coutarel, F., Caroly, S., Vézina, N., & Daniellou, F. (2015). Marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir : des concepts à l'intervention ergonomique. *Le travail humain*, 78(1), 9-29.
- Dejours, C. (2017). L'engagement du corps dans l'intelligence à l'épreuve du travail vivant. Dans : Gilles Amado éd., *La créativité au travail* (pp. 61-80). Toulouse, France : ERES.
- Detchessahar, M. (2009). *Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail*. Synthèse de l'étude SORG
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution. *Revue française de gestion*, 5(2014), 89-105.
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, (1), 57-80.
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A. & Stimec, A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations : Réflexions méthodologiques à partir de l'intervention dans une clinique. *@GRH*, 16(3), 63-89.
- Detchessahar, M. et Journé, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue française de gestion*, 33(174), 77-92.
- Dujarier, M.A. (2010). L'automatisation du jugement sur le travail. Mesurer n'est pas évaluer. *Cahiers internationaux de sociologie*, (1), 135-159.

Dujarier, M. A. (2010). Qu'est-ce qui m'arrive au travail ? *Actualité de la recherche-action clinique*. In Y. Clot & D. Lhuillier (Eds.), *Agir en clinique du travail*, 27-38.

Dujarier, M. A. (2010). La recherche-action : un moyen de penser et de transformer ses pratiques.

Dunbar, R. I. (1998). The social brain hypothesis. *Evolutionary Anthropology: Issues, News, and Reviews: Issues, News, and Reviews*, 6(5), 178-190.

Dunbar, R. I. (2003). The social brain: mind, language, and society in evolutionary perspective. *Annual review of Anthropology*, 32(1), 163-181.

Du tertre 2010

Fehr, E., & Gächter, S. (2002). Altruistic punishment in humans. *Nature*, 415(6868), 137.

Fligstein, N., & Shin, T. (2007, December). Shareholder Value and the Transformation of the US Economy, 1984–2000 1. In *Sociological forum* (Vol. 22, No. 4, pp. 399-424). Oxford, UK : Blackwell Publishing

Foucault, M. (1973). Naissance de la clinique : Une arche'ologie du regard medical (tr. AM Sheridan Smith), Paris, 1963 ; idem. *The Birth of the Clinic*, 28-47.

Friedmann, G (1946

de Gaulejac, V. (2006). La part maudite du management : l'idéologie gestionnaire. *Empan*, (1), 30-35.

Gomez, P.Y. (2013). Le travail invisible : enquête sur une disparition (Vols. 1-1). Paris, France : F. Bourin, impr.

- Gomez, P. Y. (2014). Coopération ou incitation : le rôle des ordres de gouvernance dans la trajectoire de l'entreprise. *L'entreprise, point aveugle du savoir*, 257
- Gomez, P. Y. (2014). *La liberté nous écoute : Pour une écologie humaine*. Editions de l'Emmanuel.
- Gowlett, J. A., & Wrangham, R. W. (2013). Earliest fire in Africa: towards the convergence of archaeological evidence and the cooking hypothesis. *Azania: Archaeological Research in Africa*, 48(1), 5-30.
- Laurin-Lamothe, A., & L'Italien, F. (2015). Financiarisation des entreprises et rémunération des dirigeants au Québec et au Canada. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (52).
- Le Goff, J. (1960, June). Au Moyen Age : Temps de l'Eglise et temps du marchand. In *Annales. Histoire, Sciences Sociales* (Vol. 15, No. 3, pp. 417-433). Cambridge University Press.
- Leroi-Gourand, A. (1964). Le geste et la parole. *Paris, Albin Michel*, 2.
- Maggi, B. (1996). La régulation du processus d'action de travail. *Traité d'ergonomie*, 637-662.
- Maugeri, S., & Metzger, J. L. (2013). Le tournant financier du management. Présentation du Corpus. *La nouvelle revue du travail*, (3).
- Metzger, J. L., Maugeri, S., & Bachet, D. (2013). Refonder l'entreprise ? Éléments de réflexion pour une autre gestion. *La nouvelle revue du travail*, (3).
- Pasco, 2015
- Polanyi, K. (1983). *La Grande Transformation*, Paris, Gallimard

- Reynaud, J. D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, 29(1), 5-18.
- Rocha, R. (2014). Du silence organisationnel au développement du débat structuré sur le travail : les effets sur la sécurité et sur l'organisation. Thèse de doctorat. Victor Segalen Bordeaux 2, France.
- Sennett, R. (2008). *The craftsman*. Yale University Press.
- Supiot, A. (2010). *L'esprit de Philadelphie. La justice sociale face au marché total*. Le Seuil.
- Terssac, G. D., & Lompré, N. (1995). Pratiques organisationnelles dans les ensembles productifs : essai d'interprétation. *Ergonomie et production industrielle. L'homme dans les nouvelles organisations*, 253-252.
- Tomasello, M. (2009). *The cultural origins of human cognition*. Harvard university press.
- Tomasello, M., Carpenter, M., Call, J., Behne, T., & Moll, H. (2005). Understanding and sharing intentions : The origins of cultural cognition. *Behavioral and brain sciences*, 28(5), 675-691.
- Twomey, T. (2013). The cognitive implications of controlled fire use by early humans. *Cambridge Archaeological Journal*, 23(1), 113-128.
- Wrangham, R. (2009). *Catching fire: how cooking made us human*. Basic Books.

Contact :
b.zittel@anthropie.net

Fruit de plusieurs années de travail et de recherche, cet ouvrage se propose de partager les réflexions et pratiques de trois consultants en organisation.

La richesse de ce travail repose sur une approche tout autant théorique que pratique de la gestion des organisations du travail. En lui donnant un ancrage dans le fonctionnement de l'Homme, notamment à travers son évolution, mais aussi à partir des différents modèles qui constituent nos paradigmes organisationnels, il est possible de mieux comprendre les difficultés que rencontrent les organisations actuelles : une divergence de plus en plus accrue entre les acteurs et leurs intérêts contribue à la mise en place d'organisations inadaptées à l'Homme, mais aussi à l'atteinte des objectifs de production.

Le livre propose une série d'exemples d'intervention illustrant ces éléments théoriques. Plus spécifiquement, c'est autour du modèle de convergence organisationnelle que s'articule le livre, principe qui montre l'intérêt d'une convergence entre acteurs et entre processus, mais aussi la façon dont cette convergence peut être mise en place dans les organisations. Cette double approche donne de réelles clés d'actions pour la gestion des organisations, mais aussi une véritable réflexion sur celle-ci.

Ainsi, la convergence organisationnelle propose un autre regard concernant les organisations du travail. Il s'agit de porter de nouvelles valeurs sociétales valorisant la performance durable des entreprises, à partir notamment de la gestion des écarts entre visions stratégiques et exigences du travail.

1^{er} Edition 2020

ISBN : 978-2-9572733-0-0