

S'interroger en permanence sur l'organisation du travail

Comme il n'y a pas d'organisation idéale, une approche globale de la performance est nécessaire et celle-ci passe par une évaluation récurrente de la charge. La professionnalisation du management sur les questions du travail est un enjeu de qualité de vie au travail.

En quoi l'organisation du travail est-elle sujette à discussion, à intervention ?

Laurence Théry. L'Aract intervient à la demande des entreprises autour de la qualité de vie au travail (QVT), c'est une façon de travailler les questions d'organisation du travail de management, de dialogue social, de contenu du travail, de charge, etc. Nous nous appuyons sur le dialogue social et professionnel pour instruire, avec les différents acteurs (managers, direction, représentants du personnel) les questions liées à l'organisation du travail. L'Aract n'est pas conseil de direction ou conseil des organisations syndicales. Elle accompagne l'entreprise en mettant sur un pied d'égalité les organisations syndicales et les dirigeants, afin d'animer un dialogue sur l'organisation.

La mise en œuvre de ce dialogue est parfois tendue. Certaines directions voient cela comme un

Laurence Théry est directrice de l'Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail Aract Hauts-de-France. Ses activités professionnelles ont toujours été centrées sur l'entreprise, ses acteurs et ses réalités socio-économiques, d'abord au Ministère du travail, puis au sein de la CFDT jusqu'en 2009.

pouvoir qui leur échappe et certains représentants du personnel peuvent ne pas se reconnaître dans cette responsabilité. En France, historiquement, l'organisation du travail est laissée au patronat. C'est l'ANI QVT en 2013 qui replace les enjeux d'organisation au cœur du dialogue social, en affirmant que c'est dans la co-construction que s'élaborent les compromis au service d'une performance économique et sociale durable.

Travailler l'organisation du travail cela veut dire favoriser sa construction collective, savoir l'ajuster, voire la modifier en fonction des contraintes externes et des ressources des acteurs. C'est un apprentissage pour l'entreprise. Et les échecs sont possibles. Il n'y a pas d'organisation idéale. Ce qui est idéal est de pouvoir expérimenter, évaluer au regard des effets sur la production, sur la santé, sur le travail, revenir en arrière, constater les réussites et les points d'amélioration... Il ne s'agit pas de fixer une organisation prescrite à plusieurs mais de piloter l'entreprise en s'interrogeant régulièrement sur son efficience.

L'organisation ne saurait être figée car les populations au travail ne le sont pas : le vieillissement, l'accueil de nouveaux, de jeunes, l'avancée vers une nécessaire mixité et égalité... nécessitent une adaptation de l'organisation pour permettre à tous de travailler dans de bonnes conditions.

Comment lisez-vous l'intensification du travail aujourd'hui ?

L. Th. Le phénomène d'intensification du travail montré par les enquêtes Conditions de travail de la Dares concerne tous les secteurs d'activité et se traduit par la multiplication des contraintes internes et externes, le pilotage par objectifs sans que la question des moyens et ressources de l'organisation soit posée. L'intensification se traduit concrètement par la diversification des sources de prescription, la pression comp-

table, concurrentielle et financière, dans un contexte où les situations d'emploi précaire augmentent, y compris chez les cadres. L'intensification n'a cessé de croître depuis les années 1990. Particulièrement en France.

Mais la situation est ambivalente pour les salariés, car dans le même temps, le travail s'est enrichi dans les contenus, les tâches se sont élargies, les possibilités d'arbitrages au niveau du salarié se sont aussi accrues. Le travail est globalement devenu plus intéressant. Finalement il y a les deux éléments à la fois : un élargissement des tâches qui rompt avec la monotonie mais avec un revers qui s'exprime par une augmentation de la charge de travail (cognitive, psychique, émotionnelle). Un travail plus intensif, plus varié, davantage de marges d'autonomie, mais au final : une charge en expansion.

L'intensification n'a cessé de croître. Mais la situation est ambivalente car le travail s'est enrichi.

Pour autant, l'organisation taylorienne se maintient dans certains secteurs agroalimentaires, industriels et des services : l'organisation y est très parcellisée et très normalisée et se poursuit sous des formes renouvelées. Il y a une expression qui dit que l'on est passé d'un système dans lequel la ressource est la main-d'œuvre avec l'idée d'engagement physique dans le travail à un système où c'est l'engagement cognitif et émotionnel qui compte. Avec les prémices de la révolution numérique, on observe une articulation entre les sollicitations psychiques et temporelles et le retour d'une forme de dépendance aux systèmes techniques, digitaux, virtuels. Par exemple, ces systèmes font entrer le client dans l'entreprise, nous faisant retomber dans une forme d'asservissement de la demande extérieure. Ces systèmes numériques ont un impact considérable sur le contenu et le rythme de travail. Ils exigent de la réactivité, un accroissement de la charge de mémorisation, avec de nombreuses conséquences sur la santé.

Comment épauler le salarié dans ce contexte de tensions contradictoires ?

L. Th. Certaines populations au travail sont particulièrement fragilisées par le changement continu, notamment les seniors qui ont besoin d'un minimum de stabilité pour développer de nouvelles compétences, et de souplesse dans l'organisation pour travailler tout en préservant leur santé. Les organisations doivent être assez souples, ouvertes et discutées pour être incluanes de toutes les populations. Des conditions d'organisation qui ne permettent pas suffisamment à des populations dans la diversité de leurs vulnérabilités de s'adapter sont pathogènes. On a globalement un système qui dit que le travail est plus intéressant et s'est enrichi, sur lequel on a un peu plus la main mais au prix pour l'individu d'une adaptation permanente que sa situation ne lui permet pas toujours.

« Épauler » le salarié, c'est aussi lui permettre de se révéler à lui-même tout ce qu'il met en œuvre dans son travail « pour que ça marche » que le client soit satisfait, que le dossier soit traité... Ces dimensions du travail sont obscures y compris pour

La différence entre le prescrit et le réel est salutaire ! C'est dans cet écart qu'il y a des marges de manœuvre, des coopérations, de la créativité.

celui qui le réalise. C'est dans l'échange que le salarié peut déplier toute la richesse de son travail. C'est aussi vrai pour les cadres. Globalement les cadres ne savent pas ce que font les opérateurs et la direction ne sait pas ce que font les cadres ! Dans le détail, dans le vivant du travail, dans l'épaisseur du quotidien, les représentations sont pareilles. Le premier déplacement que l'Aract peut conduire à opérer c'est de changer le regard sur le travail. Ce qui fonctionne bien en matière de méthodologie dans les accompagnements de l'Aract, ce n'est pas de faire un diagnostic expert et de montrer de façon démonstrative des résultats, mais c'est de former les acteurs à regarder le travail

et à confronter leurs points de vue.

Pour comprendre le travail des autres, il faut s'intéresser au sien et éprouver l'écart entre ce qui est demandé et ce qui est fait. Pour comprendre le travail de leurs équipes, les cadres doivent apprendre à comprendre l'écart entre le prescrit et le réel de leur propre travail. Ce détour sert de révélation que cet intervalle est une ressource, une richesse. C'est dans cet écart qu'il y a des marges de manœuvre, des coopérations, de la créativité. La différence entre le prescrit et le réel est salutaire ! Il ne faut surtout pas la réduire ! Travailler, c'est résoudre des problèmes, notamment ceux que la prescription n'a pas prévu. Pour cela il faut mobiliser des ressources. On mobilise nos savoir-faire, on va chercher des collègues, on va chercher son chef aussi. C'est cela travailler. Et c'est quand on a résolu ses problèmes que l'on en tire de la satisfaction. Cette question de la professionnalisation du management sur la question du travail est un enjeu de qualité de vie au travail.

Comment penser la charge de travail des managers, des responsables projet, des experts ?

L. Th. Les cadres sont souvent en situation d'isolement. Les entreprises organisent une forme de compétition interne, entre cadres, entre business units, entre services. Il est difficile de construire des collectifs de cadres au sein des entreprises, c'est pour cela que les espaces d'expression entre pairs sont difficiles à mettre en œuvre. Le contexte rend les collaborations difficiles. Or la question du soutien entre cadres est fondamentale, tant d'un point de vue professionnel que sanitaire.

Les entreprises ont souvent une vision éclatée de la performance. Il y aurait un travail syndical à initier visant à réfléchir à tout ce qui fait obstacle

à la coopération entre cadres. Je pense en particulier à l'évaluation individualisée des performances. Les entreprises ne misent pas assez sur les coopérations. Résultat, des cadres se mettent en retrait, en arrêt. Figées sur la « gestion des talents », les entreprises ne pensent pas suffisamment parcours et itinéraires professionnels des cadres.

La charge de travail des cadres aujourd'hui doit être « raisonnable » au sens juridique. Mais tant qu'on reste sur la notion de mesure de charge on est

Les entreprises ont souvent une vision éclatée de la performance.

dans l'impasse. Mesurer quantitativement ne suffit pas. On n'a jamais fini de mesurer la charge de travail, d'abord parce que les capacités des individus évoluent avec le temps, il y a donc une variabilité de ce qui est raisonnable. L'évaluation de la charge se fait au regard d'un contexte. Tant qu'on est dans l'objectivation de la charge avec le nombre de projets, de clients reçus, d'heures travaillées c'est intéressant mais cela ne suffit pas.

Il faut discuter et évaluer les délais, les ressources, qu'elles soient professionnelles ou personnelles, voir toutes les dimensions de la charge, et la voir à l'aune de la perception de chacun. Ce qui est raisonnablement supportable aujourd'hui peut être intenable demain. En matière de charge, c'est le contexte qui compte, la personne et l'environnement de travail. Faudrait-il que la performance soit stable et permanente ? C'est impossible. Les personnes et les situations sont diverses en permanence. L'organisation du travail doit accueillir la diversité des possibilités et des vulnérabilités de chacun.

*Propos recueillis
par Laurent Tertrais*