

LE TRAVAIL, PARENT PAUVRE DES INSTRUMENTS DE GESTION

Consultant en organisation et syndicaliste, Jean-Paul Bouchet, plaide ici pour l'intégration de la qualité de l'organisation du travail, des conditions de travail et la qualité des produits dans la panoplie des outils de gestion.

Domination des critères financiers, pilotage par les coûts, stratégie financière guidée par le court terme, priorité accordée aux actionnaires, nombreux sont les exemples, y compris ces derniers temps, pour illustrer cette emprise du financier sur les choix de gestion, les instruments de gestion.

L'effet réducteur des instruments comptables a été maintes fois souligné ainsi que la nécessité de disposer d'autres indicateurs, d'autres outils permettant d'évaluer la performance de l'entreprise, prenant en compte d'autres critères : la création de valeur, la qualité, le social, l'éthique...

Les instruments de gestion, absents du débat sur l'ARTT

Curieusement, il n'a jamais été autant question d'organisation du travail, de réorganisation du travail à l'occasion de la mise en œuvre de la réduction du temps de travail avec création d'emplois, de la place des cadres dans ces processus, de performance collective des organisations sans qu'il soit pour autant question, précisément, des instruments de gestion, comme si deux mondes continuaient de s'ignorer : la finance d'un côté, le travail, l'activité de l'autre.

Pourtant, parler de gestion, c'est parler de pilotage, de management, de mesure et de suivi des activités, d'allocations de moyens, de ressour-

ces... Comment tout cela échapperait-il à la nécessité de disposer d'instruments de mesure, d'analyse, d'indicateurs de gestion ? Ne serions-nous pas précisément dans le domaine de la gestion quotidienne, opérationnelle ?

Force est de constater que les questions d'organisation du travail, trop souvent désertées, n'ont pas suscité autant d'imagination dans les entreprises que les questions économiques et financières. Force est aussi de reconnaître qu'il est sans doute plus facile de fabriquer des indicateurs quantitatifs de nature financière que des indicateurs qualitatifs de valorisation économique du travail. Tout ou presque se mesure dans l'entreprise, à l'exception bien souvent du temps de travail, de la charge de travail, du bon dimensionnement des moyens, de la performance des circuits, des procédures, des processus de production. Force est de constater enfin que la fonction organisation est souvent absente de l'entreprise ou réduite à l'accompagnement des projets informatiques, ou sollicitée pour faire passer des messages délicats en période de réorganisation ou de restructuration.

Pour des synergies contrôle de gestion/GRH/ organisation

L'organisation du travail relève de techniques bien précises, il s'agit d'un

métier à part entière, nécessitant des outils d'analyse, de mesure, des instruments de gestion spécifiques. Remettre cette fonction au devant de la scène, créer les conditions d'une synergie minimale entre contrôle de gestion, gestion des ressources humaines et organisation devient chaque jour un peu plus d'actualité, pour plus de cohérence et d'efficacité.

Mesure du temps de travail, mesure de la charge de travail, de la densité, mesure de la performance collective des organisations, analyse quantitative et qualitative des postes de travail, des circuits et procédures, développement des compétences, mutualisations des savoirs, des connaissances, accroissement de la polyvalence, accroissement de la délégation, qualité de l'intégration des nouveaux embauchés..., autant d'activités justifiant l'utilisation d'indicateurs spécifiques, d'instruments de gestion adaptés.

Outils et indicateurs de charge et de qualité

Citons pour exemple le mode d'évaluation de la charge de travail, le mode de calcul des effectifs nécessaires à l'absorption de la dite charge, les méthodes d'allocations de moyens en réponse à des objectifs à atteindre, les techniques de mesure de la polyvalence sur les postes de travail, de la mutualisation des savoirs, de la performance d'une activité et de sa contribution à la performance du processus global, les techniques d'analyse causale de dysfonctionnements, de non qualité. Ne s'agit-il pas là d'outils de gestion, au plus proche des structures opérationnelles, des acteurs de terrain, de ceux qui font la performance de l'entreprise ? Et pourquoi ne pas imaginer, en corrélation avec ces outils,

de nouveaux indicateurs de gestion ?
L. Ceux caractérisant la qualité de l'organisation du travail :

- le degré de polyvalence par poste de travail,
- le taux de formalisation des procédures de gestion, des procédés de fabrication,
- le pourcentage de temps consacré à l'information, à la formation, au transfert de connaissances dans l'équipe de travail, à la recherche et développement,
- le nombre de ruptures de postes de travail pour un processus donné, le taux de redondance des tâches, le temps passé en réunion...

L. Ceux caractérisant la charge, la densité de travail, les conditions de travail de manière générale :

- le temps moyen de travail hebdomadaire par catégorie,
- la fréquence des dépassements d'horaires et leur volume,
- les ratios utilisés pour les calculs de charge (240 ou 200 jours par an, le résultat n'est pas le même !),
- le taux réel de mise à disposition de moyens, au regard du pourcentage d'atteinte des objectifs,
- l'évolution du nombre d'arrêts de maladie et les causes de ceux-ci... autant d'indicateurs qui pourraient trouver pleinement leur place dans le bilan social.

L. Ceux caractérisant la qualité ou la non qualité des produits finis, afin d'en analyser les causes :

- l'évolution du taux de réclamations des clients ou usagers,
- le pourcentage de défauts de fabrication, de dysfonctionnements,
- le taux de continuité du service.

Les salariés dans les équipes de travail sont sûrement plus sensibles à ces indicateurs qu'au seul taux de rendement des actions ou d'augmentation du résultat net pour le prochain exercice. Une stratégie se décline au

quotidien, dans les structures, par activité, avec une forte lisibilité des indicateurs de mesure de la performance de ces activités, ainsi pourra-t-on éviter ce fossé grandissant entre une direction générale et l'ensemble des salariés de l'entreprise, y compris de ses cadres. Certes, tout ne peut se mesurer et se réduire à des chiffres, mais ces derniers ne reflètent que trop une vision restreinte des activités de l'entreprise, de ce qu'elle fait, produit et dans quelles conditions.

Sortir des seuls critères financiers

En qualité d'organisation syndicale représentative des salariés, nous efforçant d'être à l'écoute de ces derniers, au plus proche des réalités opérationnelles, là où s'exécute le travail, nous ne pouvons pas nous désintéresser de toutes ces questions. Remettre le travail, l'emploi, au cœur des préoccupations, nécessite des contre-pouvoirs dans l'entreprise, des plate-formes revendicatives, l'assistance d'experts mais également des outils de mesure et de gestion différenciés, et donc de nouveaux indicateurs visibles et lisibles par ces mê-

mes salariés, pour sortir de la logique actuelle où le travail compte de moins en moins, où la seule variable d'ajustement reste le plus souvent les effectifs, où les choix de gestion sont couramment dictés par des critères financiers, dont la pertinence est bien souvent discutable.

Ecouter, capter les informations de terrain pertinentes, révélatrices de la performance de l'entreprise, de sa santé ne pouvant se réduire à sa santé financière, d'un bien-être ou d'un mal-être des salariés, de la satisfaction ou non des clients ou usagers, de la cohérence ou non des moyens mis en œuvre, les analyser et porter tout cela dans les instances représentatives du personnel, c'est aussi cela représenter.

Sur ce terrain là, dans cette période de mise en œuvre d'accords de RTT, nous devons répondre présent. Sachons regarder et écouter, osons aller à la rencontre, les salariés et peut-être plus particulièrement les ingénieurs et cadres ont bien des choses à dire, à nous dire !

JEAN-PAUL BOUCHET