

MANAGEMENT ET ERGONOMIE : CONDUITE DU CHANGEMENT DANS LES PETITES STRUCTURES

BIQUAND SYLVAIN

Abilis ergonomie, 40 rue de la Montagne Ste Geneviève, 75005 Paris, France,
sbiquand@ergonome.com

LABILLE BRICE

Praxo, Antony, France

CASSE CHRISTELLE

Abilis ergonomie, Paris France

Résumé

Dans les petites organisations, les changements de dirigeants sont souvent l'occasion de résistances et de blocages de la part des salariés. Ces dysfonctionnements peuvent être à l'origine de demandes d'intervention d'ergonomes consultants appelés à comprendre pourquoi et comment le travail a changé, pour retrouver les voies d'un travail en commun. Nous analysons des interventions dans de petites structures dont la direction vient d'être confiée à de jeunes managers dirigeant avec une vision rationnelle, gestionnaire, de l'organisation, en comparant leurs représentations et leur mode d'approche du travail à celles des salariés habitués à un management paternaliste basé sur la connaissance vécue du métier de base de l'entreprise. L'ergonome doit travailler à la fois sur les représentations du travail pour les salariés et pour le manager et sur les indicateurs permettant le suivi et le pilotage du travail .

Mots clés : Conduite du changement, Management, organisation,

MANAGEMENT AND ERGONOMICS : CONDUCTING CHANGE IN SMALL ENTERPRISES

Abstract

Management change in small enterprises is often received with resistance by the employees. Ergonomists could be called to understand how and why work activity has changed and find a new way of working together. We analyse here ergonomic interventions in such small organisations where young directors try and manage people according to an (over)rational vision of business, confronted with the employees' representation of work and management based on the past paternalistic management based on professional knowledge and recognition. Ergonomists change the representation of work for both the manager and the employees and should develop, in participation with them, sensible management indicators rooted in the analysis of work activity.

Keywords : Management, organisation , organisational change

INTRODUCTION

Le développement de groupes multinationaux basés sur de petites structures locales (réseaux locaux de bus) vient mettre à mal la relation habituelle au métier et propulse des cadres issus de la technostructure fonctionnelle à des postes de direction opérationnelle sans connaissance vécue au préalable du métier de base. Inversement nous observons régulièrement que les dirigeants opérationnels sont incités à une gestion de plus en plus technique et normative, qui tend à les éloigner de la réalité du fonctionnement de leur entreprise (1). On constate dans le management actuel l'omniprésence de logiques simplificatrices qui prennent le risque de ne pas rendre compte du travail (et donc de la création de richesse) :

- les logiques de standardisation basées sur le découpage de l'activité et sa procéduralisation, l'extension des approches normatives de la qualité atteint le champ de la sécurité, des conditions de travail et de l'environnement ;
- les logiques de contrôle de gestion avec la constitution de tableaux de bords et des principes de reporting qui demandent aux managers de proximité le renseignement de rubriques prédéfinies simplifiant la réalité à l'extrême.

Nous sommes intervenus auprès de managers qui, dans des groupes, avaient en charge la direction de petites structures (10-20 salariés) et de responsables de services, de secteurs ou d'atelier travaillant avec un ou plusieurs agents de maîtrise. Notre analyse se base sur deux types d'interventions :

- dans des situations de blocage entre opérateurs de terrain et jeunes managers après une longue période de direction selon un mode paternaliste. Les salariés, confrontés à de nouveaux modes de gestion basés sur le pilotage « rationnel » de l'entreprise par les indicateurs de performance, ne perçoivent plus le rapport entre cette gestion qui leur paraît abstraite et la (leur) réalité. Habités à faire confiance à un « chef » issu du terrain, ils ignorent un directeur dont il ne comprennent pas le langage d'optimisation économique.
- à la demande du manager qui souhaitait être accompagné pour mettre en place de nouvelles orientations imposées par le groupe. Face aux mêmes normes de management dit rationnel et en les utilisant, ces directeurs ont recherché avec les ergonomes de nouvelles manières de rendre compte du travail.

Dans ces interventions nous avons pu comparer les caractéristiques distinctives de différents modes d'organisation et de management et notamment celles qui influent directement sur la qualité des relations au travail, la reconnaissance professionnelle et la capacité de l'entreprise à négocier le changement.

Les évolutions du management interviennent sur un fond d'évolutions affectant la structure du personnel (rajeunissement, mixité) qui induisent des « conflits de génération » au sein des équipes et la dissolution du collectif de travail basé sur l'expérience partagée. De plus, la réduction du temps de travail est souvent l'occasion d'une forte réduction des temps collectifs.

Globalement l'application de nouvelles politiques managériales est concomitante d'une perte des repères de métier. Et les « problèmes de communication » qui expliqueraient pourquoi les directeurs ne se font pas comprendre, alors que les travailleurs exprimeraient une « résistance au changement » intrinsèque, cachent en fait les difficultés de chacun à rendre compte d'une réalité commune.

Les outils de diagnostic

Les outils de description et de diagnostic de l'organisation servent de base à nos pratiques d'intervention sur l'organisation, le management, la gestion des hommes et des compétences. Nous nous attachons particulièrement :

- aux modèles implicites et explicites de l'homme au travail
- à la nature et à la structure des communications formelles et informelles
- aux modèles d'exercice de l'autorité
- aux rapports instaurés entre opérateurs (apprécié sous l'angle des collectifs de travail) et l'encadrement : méfiance, défiance et investissement de la confiance
- au statut des indicateurs de performance
- aux représentations de l'activité de travail liée à chaque métier de l'entreprise
- au partage de la vision de l'entreprise et aux modes de rationalité partagée

Cette analyse nous permet de comparer les deux modèles rencontrés : un modèle de type paternaliste (2), et un modèle gestionnaire incarné par les jeunes dirigeants, en phase avec les besoins de rationalisation des états majors.

Tableau 1 – Comparaison des modes de management

	Mode Paternaliste basé métier	Mode Gestionnaire
Origine du directeur	Issu du métier	Issu d'un poste fonctionnel
Critères		
Règles du travail et autorité	Règles peu formalisées, descendantes sur la logique du "faire" Confiance basée sur une représentation métier partagée	Règles de pilotage et de contrôle. Peu de règles opérationnelles mais mobilisation d'un modèle théorique qui doit se dérouler sans obstacles. Modèle descendant sur la logique du "faire faire" Méfiance par principe : pas de base de représentations communes
Reconnaissance du travail	Informelles fréquentes	Se limite au contenu de la fiche de poste
Maîtrise /encadrement de proximité	Centrée métier	Centrée encadrement et pilotage
Statut des indicateurs de performance	Rares pour reporting, pas d'usage interne	Outils de pilotage Vécu comme contrôle ou contrainte : « effet de sidération » des salariés devant l'indicateur
Evolution des relations dans l'entreprise	"Valorisation de la compétence" par niveaux hiérarchiques consécutifs connus Prévisible pour les salariés	Ecart entre la compétence terrain et la compétence demandée Evolutions professionnelles peu visibles
Rapport aux métiers des opérateurs	Métier stable Compagnonnage	Métier peut et doit changer
Nature des communications	Informelles fréquentes	Formalisée Ecrit, plus rare
Mode de compréhension de l'Entreprise	Rationalité "humaine"	Rationalité gestionnaire
Mode de management	Autorité « juste »	Management par l'indicateur
Impact sur l'intervention de l'ergonome	Le patron connaît le travail ... (que lui apporte-t-on?)	Travailler la relation entre travail et indicateurs du travail
Représentations des salariés		
Image du dirigeant	Dur mais juste	Intelligent mais manipulateur
Compétence dans le métier de base de l'entreprise	Reconnue Connaissance physique du métier	Non validée Connaissance rationnelle du métier
Capacité à diriger	Compétence légitimée par la connaissance du métier de base, étendue à la direction	Discutée
Représentation du travail	Sait de quoi il parle	Distanciée

L'organisation selon le mode paternaliste est en général plutôt opaque, elle favorise les d'arrangements. Les pouvoirs et contre-pouvoirs sont maîtrisés et le manager est reconnu dans sa capacité à ne pas bousculer les équilibres. Ce type d'organisation fait difficilement face aux évolutions environnementales et sont fragilisées par tout nouvel entrant.

Pour le manager gestionnaire, la légitimité doit se construire. En adoptant une démarche prenant en compte le travail réel, il pourra appréhender les contradictions du modèle fonctionnaliste et prescriptif qu'il doit appliquer. Il peut alors devenir force de proposition et il gagnera sa légitimité. Au contraire, s'il reste sur une logique descendante, manichéenne, l'incompréhension grandira, pouvant déboucher sur des situations de crise.

La question du changement

Le changement de mode de management impose souvent un changement de références important pour les personnels et l'encadrement intermédiaire, qui ne reconnaissent plus les objectifs de « leur » entreprise, et ne savent plus sur quels critères ils sont jugés, dans ce qui est interprété comme une remise en cause d'un travail qu'ils accomplissaient de longue date. Ces évolutions difficiles ne sont souvent pas perçues par les nouveaux managers. Non anticipées, elles peuvent aboutir au blocage de l'organisation. Le diagnostic doit permettre d'explicitier les modèles d'organisation, ancien et nouveau, implicites jusqu'à notre intervention.

Les axes de travail

Dans les interventions sur l'organisation notre démarche s'appuie sur :

- La revalorisation des métiers et de l'expérience acquise dans l'interface avec le terrain, pour montrer la valeur du travail et enrichir des indicateurs de gestion réducteurs. Ce regard neuf sur les métiers est en soi une redécouverte aidée par l'analyse du travail. En effet, dans le système paternaliste engourdi dans une confiance globale, on discute peu du contenu du métier et des compétences mise en œuvre, de difficultés du travail. Il peut s'agir par exemple de collecter les situations dans lesquelles l'application des règles contradictoires rend le travail difficile : dans un service de bus, rendre un service de qualité, c'est respecter les horaires alors que tout est fait pour que le conducteur ne soit pas à l'heure : délivrance de billets à l'unité, précautions de conduite en regard des personnes âgées...sans compter le trafic (3). Le message issu de l'analyse du travail est orienté vers le manager pour montrer la complexité et les tensions à l'œuvre dans le travail, et leur résolution dans l'action ; mais aussi vers le collectif pour restituer des repères qui permettent de rompre l'isolement, et introduire si possible des aides au travail pour gérer les situations. Nous travaillons donc à la définition des règles et principes d'autorité, à la question de la reconnaissance au travail, et au rôle de l'encadrement (voir Tab 2).
- L'appropriation collective des indicateurs d'activité et de performance, pour passer d'une vision de l'indicateur « contrôle » du travail à un indicateur « utile » pour le travail. On évitera ainsi le pilotage d'une entreprise virtuelle sur la foi d'indicateurs arbitraires. L'indicateur utile pour le travail est aussi un bon indicateur de gestion (4). Nous nous intéressons au statut des indicateurs de performance ainsi qu'à l'évolution induite des métiers et des relations et circulations d'information (voir Tab 2).
- La mise en complémentarité des activités de chacun, la re-définition de champs de responsabilité et de modalités partagées de contrôle du travail, pour retrouver ou faire

vivre la cohésion de la structure. Nous travaillons sur le mode de direction et les modalités et contenus des communications (voir Tab 2).

Tableau 2 - Le modèle de management visé et les outils utilisables pour le changement

	Management cible	Rôle et outils de l'ergonome
Règles du travail et autorité	Autorité justifiée par l'application de règles communes	Travail participatif sur les règles et critères de jugement du travail
Reconnaissance du travail	Définition de chaque métier et de ses attributions, moyens, marges de manœuvre, articulations avec autres métiers	Faire reconnaître le travail par l'analyse d'activité, base du partage des représentations
Métiers des opérateurs	Métiers riches et évolutifs Formation pour extensions des compétences	Référentiel compétences Eventuellement reconstruire des métiers en regroupant des compétences à valoriser
Evolution des relations dans l'entreprise	Valorisation des compétences acquises et de leur contribution à la performance	Analyse d'activité permet de mettre en évidence les compétences clés.
Communications	Recentrées sur les questions du travail. Visant à une représentation commune des situations	Outils d'aide : agenda de réunions et rubriques, comptes rendus et formalisation
Maîtrise /encadrement de proximité	Management d'aide au travail	Mettre à jour les situations de compromis opératoire difficile, les injonctions contradictoires...
Statut des indicateurs de performance	Indicateur représente le travail On pilote le travail pas l'indicateur L'indicateur utile au travail est un indicateur utile à la gestion	Définition participative des variables pertinentes pour comprendre le travail et le piloter
Mode de direction	Compétence reconnue à aider à la réalisation du métier de chacun	Définition du travail de l'encadrement et du manager

Le développement d'une démarche basée sur l'analyse participative de situations de travail réel vise à intégrer la réalité de l'activité de travail au modèle gestionnaire tout en favorisant l'appropriation collective de nouveaux modes de valorisation de l'activité de travail par des indicateurs pertinents. Cette démarche remet en cause les représentations et les pratiques d'un mode de management descendant. Il s'agit d'utiliser les outils du modèle gestionnaire comme leviers d'action, après les avoir reconstruits et enrichis avec les opérateurs, sur la base du travail réel. Si la démarche peut paraître difficile, les managers qui en ont compris l'enjeu s'avèrent être les plus aptes à évoluer dans des organisations à la recherche du lien entre rationalisation et management durable de la santé et de la compétence des hommes.

BIBLIOGRAPHIE

- (1) Labille B., Maline. J., (1997). Ergonomie et Management, une articulation encore à construire, XXXII ème congrès de la SELF. Lyon.
- (2) Likert (1974) – Le gouvernement participatif de l'entreprise. Gauthiers-Villars
- (3) Labille B., Biquand S., (1998). De l'ergonomie pour de nouvelles organisations. ADEO
- (4) Biquand S, Casse C, Cremades V. (1999) , Ergonomie et système de gestion. XXXIV congrès de la SELF, Caen.