

Quand l'organisation devient facteur de développement ou d'inhibition des salariés

Bertrand Lessault^{*}, Jacques Torrent^{**}

Résumé : *Les recherches que nous présentons en psychologie du travail et en organisations abordent le positionnement tâches-salariés. L'article propose des exemples de systèmes de gestion des hommes au travail. Le premier montre tout le poids des décisions de la direction sur les activités des employés dans une entreprise d'horticulture. Le second met en avant l'émergence et l'application du concept d'Entreprise Libérée dans une industrie de production mécanique. Ces cas seront discutés avec un ingénieur du secteur industriel qui exposera l'évolution et l'impact des prises de décisions sur sa propre activité. Les organisations apparaissent à l'origine de l'épanouissement ou de l'empêchement dans les conduites des salariés. L'analyse du travail montre que l'engagement est fortement corrélé au modèle de gérance.*

Mots-clés: Compétences, logique de poste, équipe, contrôle, responsabilité.

When the organization becomes a factor of development or inhibition of employees

Abstract: *The research we present in work and organization psychology deals with the positioning of tasks and employees. The article proposes examples of systems for the management of men at work. The first shows the full weight of management decisions on the activities of employees in a horticulture company. The second highlights the emergence and application of the concept of a Liberated Company in a mechanical production industry. These cases will be discussed with an industrial engineer who will explain the evolution and impact of the decision making on his own business.*

Organizations are at the origin of the flourishing or the impediment in the behavior of the employees. The analysis of the work shows that commitment is strongly correlated with the stewardship model.

Keyword : Skills, job logic, team, control, responsibility.

* Docteur en psychologie du travail, IUT Orléans, GEA. France. bertrand.lessault@univ-orleans.fr

** Ingénieur expert qualité, Centre de compétences industrielles en CND du groupe Safran. France. Jacques.torrent@safrangroup.com

1. Introduction

Les recherches sur l'organisation et le management, supposent une interrogation sur l'activité professionnelle quotidienne des salariés. L'objectif de cet article est de décrire plusieurs modes de gestion et leurs influences sur les comportements humains. Nous avons voulu rendre compte de l'évolution des organisations dont les changements ne sont pas linéaires et ne suivent pas le même rythme.

Les situations que nous présentons ici sont le fruit d'investigations en psychologie du travail et en organisations dans les secteurs de l'agriculture et de l'industrie. Et de manière complémentaire, nous y avons aussi associé la psychologie de l'orientation. La méthodologie de ces recherches en analyse du travail repose sur la « conception partagée » (Clot, 1999, p.144) de l'analyse de l'activité.

Dans un premier temps les bases théoriques serviront de canevas à notre réflexion sur le travail. Nous présenterons l'émergence de la logique de compétence face à la logique de poste et les solutions adoptées quant aux contrôles ou à l'évaluation du travail.

Nous exposerons ensuite différentes situations types : de la mise en place d'un cadre imposé aux salariés par l'entrepreneur, au changement radical d'organisation élaboré par les employés pour que leur entreprise continue son activité économique. Dans ces deux cas la position des salariés dans l'organisation du travail, nous interroge.

Nous développerons alors, avec un Expert spécialisé en *Contrôle Non Destructif* (CND) travaillant dans un laboratoire de radiologie d'un groupe aéronautique, une analyse qui détaillera, à travers la politique managériale, les voies empruntées et leurs conséquences sur le travail.

Présentons maintenant les notions fondamentales du travail qui étayent nos investigations.

2. La dynamique du travail

2.1 Vers un nouveau modèle de production : réforme ou révolution ?

Démarrons notre réflexion sur l'évolution du travail et sur les façons de produire des entreprises. Pour être efficace, l'entreprise se doit aujourd'hui, d'être flexible, c'est-à-dire d'être capable de s'adapter dans la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence (Everaere, 1997) ; ainsi les anciennes structures de travail, jugées trop rigides, disparaissent au profit de structures reposant sur les capacités d'autonomie et d'initiative des salariés. De façon générale, l'organisation du travail est moins prescriptive et valorise les capacités à faire face à l'imprévisible (Zarifian, 1995).

La logique de l'entreprise a basculé de la quantité (l'offre) : *on produit puis on vend*, à la qualité (la demande) : *on vend et seulement à cette condition, on produit*.

Pour viser cette finalité, de nouvelles configurations d'organisation du travail se mettent en place : il s'agit notamment de la constitution d'équipes dotées de plus ou moins d'autonomie par rapport à une hiérarchie et une technostructure évoluant vers des missions d'incitation et de contrôle plutôt que de prescriptions.

Il est attendu que l'opérateur développe un savoir-faire de polyvalence dans le domaine technique mais également dans les domaines de la communication, du traitement de l'information et de l'économie.

Dans ce contexte organisationnel, en ce qui concerne la gestion du couple « homme – situation de travail », l'axe se dirige sur l'individu plutôt que sur le poste de travail et ce qu'il est capable de faire intervient dans le processus de gestion (Aubret, Gilbert & Pigeyre, 2002).

Dans ces transformations actuelles des manières de produire, l'analyse psychologique du travail révèle particulièrement la signification de l'action personnelle et collective des sujets. La question de la centralité du travail revient au premier plan.

2.2 Le travail est central

En effet, la crise de l'emploi apparue dans les années 1970, a été décrite comme le début d'une ère où l'emploi se ferait de plus en plus rare sous les influences conjuguées des progrès technologiques et de la mondialisation de l'économie.

Dominique Méda (1997) rappelle que « le travail est le fruit d'une construction » et qu' « il n'a pas toujours été associé aux idées de création de valeur, de transformation de la nature, de réalisation de soi ». Elle conclut de son analyse historique « que le travail n'est pas la seule façon de se réaliser » et qu' « il n'est pas le mode essentiel selon lequel se tisse le lien social ».

Dès lors, « la fin du travail » (Rifkin, 1996) fait que le travail perd de sa centralité, il devient « une valeur en voie de disparition » (Méda, 1995).

Mais il semble bien que l'activité professionnelle ne puisse être considérée dans nos sociétés comme une occupation parmi d'autres, destinée à devenir mineure.

Yves Clot (1999) observe que le travail est « l'un des genres majeurs de la vie sociale dans son ensemble, un genre de situation dont une société peut difficilement s'abstraire sans compromettre sa pérennité et dont le sujet peut difficilement se couper sans perdre le sentiment d'utilité sociale qui lui est attaché, sentiment vital de contribuer à cette pérennité, à titre personnel » (p. 66).

« Ce qui fait la fonction psychologique du travail, c'est paradoxalement, d'être cet objet étranger à nos besoins immédiats qui ne s'accorde pas directement à notre activité » (p. 66).

Ainsi comme le dit Wallon : « le travail consiste en l'accomplissement de tâches qui ne s'accordent pas nécessairement avec le jeu spontané des fonctions physiques ou mentales » (H. Wallon in Clot, 1999, p.65).

Selon Clot, c'est précisément parce que le travail n'occupe plus la quasi-totalité de l'existence, parce qu'il ne constitue plus un type d'activités obligées, liées à la naissance (comme dans les sociétés rurales où il *va de soi* que le fils succède au père), qu'il tient aujourd'hui une place plus centrale dans l'existence de chacun. « Le travail est donc moins au centre et, paradoxalement, plus au centre. Moins au centre parce que la vie personnelle en fait la partie d'un tout qui le déborde largement. Plus au centre parce qu'il doit offrir maintenant à chacun le pouvoir de faire quelque chose de sa vie, d'être sujet de son histoire » (Clot, 1999, p. 70).

Le travail requiert la capacité de faire œuvre utile, de prendre et de tenir des engagements, de prévoir avec d'autres et pour d'autres quelque chose qui n'a pas directement de lien avec soi.

C'est en quoi il offre hors de soi une éventuelle réalisation de soi grâce précisément à son caractère structurellement impersonnel, non immédiatement « intéressé ». « Il propose la rupture entre les « préoccupations » personnelles du sujet et les « occupations » sociales dont il doit s'acquitter. Elles seules lui permettent de s'inscrire dans un échange où les places et les fonctions sont nommées et définies indépendamment des individus qui les occupent à tel moment particulier » (Clot, 1999, p. 71).

2.3 Vers la compétence

C'est au cours de ces cinq dernières décennies que le développement des nouvelles technologies a probablement constitué l'un des facteurs importants de l'évolution du système de production et a eu un retentissement majeur sur l'organisation du travail.

L'informatisation dans le secteur des services correspond à un nouveau système de travail. Il en est de même de l'automatisation dans l'industrie qui est nommé « technique » par Touraine (1955). Dans celui-ci, la qualification correspond à un statut reconnu dans un système social de production. Ce « système technique du travail » sollicite diverses habiletés spécifiques des salariés, différentes de celles que requerrait le *métier* du *système professionnel du travail*.

Ces habiletés sont fondamentalement liées aux interactions que constituent désormais la situation de travail : l'activité au travail prend la forme d'une fonction professionnelle qui s'insère dans un réseau. Certaines compétences sont essentielles telles que la sociabilité et l'art de communiquer, la souplesse d'adaptation et la capacité à faire face à des événements inattendus en développant des savoir-faire nouveaux ou encore la prise de responsabilité.

Nous entrons ainsi dans une logique de compétences par opposition à une logique de poste : Dans ce dernier cas, l'entreprise recrute pour un poste et le salaire est en fonction. Le développement de carrière se fait en passant d'un poste de classement inférieur à un de classement supérieur.

Dans une logique de compétences, l'accent est sur l'homme et ses capacités d'intervention. Au niveau du recrutement par exemple, la référence au diplôme n'est pas valable à elle seule (Béduwé & Tahar, 2001), ce qui importe également, sont les capacités de faire et de s'adapter d'une personne.

Le système de compétence pose la question de l'évaluation et du contrôle du travail.

Dans la logique de poste l'inspection repose sur l'application des gestes, sur le *comment*, c'est-à-dire, de quelles manières les opérateurs exécutent-ils les tâches. L'évaluation valide le suivi des procédures élaborées par le bureau des méthodes et la parcellisation du travail permet la surveillance de la quantité de production dans une cadence imposée aux salariés.

Dans la logique de compétence le contrôle a changé de figure et est basé sur le *pourquoi*. En effet pour quelles raisons les choses sont faites ainsi ? Les salariés exécutent leurs tâches librement, sans chef qui les évaluent. Ils pratiquent l'auto-vérification et ce sont eux qui déterminent le rythme. Le but est la qualité afin qu'il n'y ait pas de retour de ce qui est produit car revenir sur des pièces défectueuses engendre des pertes.

Les objectifs restent invariables : *le travail fait et la satisfaction du client !*

Ce qui change, c'est l'organisation : le travail d'équipe permet de discuter les exigences, le sens et les responsabilités. L'autonomie donne le goût de l'investissement.

2.4 Les théories X et Y de McGregor

On peut dire que ces deux systèmes de gestion du travail et du contrôle montrent des versions différentes de l'organisation.

McGregor proposait en 1960 dans son ouvrage : « The Human Side of Enterprise », les théories X et Y à l'intention des dirigeants. Pour lui, la manière dont une organisation est dirigée résulte directement de convictions de ses directeurs sur la nature humaine et le comportement des hommes.

Chacune de ces théories repose sur une série d'hypothèses, résumée ainsi pour la théorie X :

- *L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail, l'effort, et fait tout pour l'éviter.*

- *En raison de cette aversion, il faut contrôler, contraindre, menacer et sanctionner.*
- *L'individu moyen préfère être dirigé, fuir les responsabilités, monter peu d'ambition et cherche la sécurité avant tout.*

Et résumée également pour la théorie Y :

- *L'effort physique et mental est aussi naturel aux humains que le repos ou les loisirs.*
- *Si l'individu est associé aux objectifs de son organisation, il donnera spontanément le meilleur de lui-même sans qu'il ait besoin de contrôle ni de sanctions.*
- *L'individu moyen placé dans les conditions adéquates apprend à rechercher les responsabilités.*

On comprend bien les conséquences de ces deux visions : La première utilise des outils de contrôle sévère, des sanctions et des récompenses pour exercer l'autorité et faire exécuter le travail. La deuxième est basée sur la confiance, l'autocontrôle et la délégation avec un degré de liberté étendu. Les individus se réalisent en s'investissant dans le travail et l'organisation est gagnante.

Proposons maintenant des cas représentatifs de ces systèmes d'organisation.

3. Les exemples de situations

3.1 L'intrusion de la direction dans l'action des employés

3.1.1 La théorie X dans une entreprise agricole

Nous prendrons pour illustrer nos propos, une entreprise du secteur de l'Agriculture spécialisée en horticulture où les salariés travaillent alternativement à la culture des petits fruits, comme les fraises ou les groseilles, et des fleurs, ou à celle des arbres et des arbustes fruitiers et d'ornement.

Les observations relatées ici ont été réalisées pour nos enquêtes en analyse du travail auprès d'apprentis employés par l'entreprise. D'un point de vue pédagogique, il s'agissait de s'assurer que les tâches demandées correspondaient dans l'ensemble au référentiel du diplôme du bac professionnel *Production Horticole*.

A travers l'analyse de l'activité, on peut mesurer l'impact de l'organisation sur l'activité des salariés. La gestion des tâches telle qu'elle est administrée dans cet exemple est taylorienne. Dans la logique du travail posté, la parcellisation des actions coupe l'initiative des travailleurs qui tentent de s'approprier malgré tout l'espace de travail (Boëhe & Milkau, 1998). De son côté, la direction essaye également d'investir ce terrain.

C'est à l'occasion d'une réunion sur la répartition du travail que l'intrusion est la plus tangible. Est alors abordée la procédure des gestes de toute l'opération concernant le rempotage faite sur le tapis roulant. Au départ le travail se situe sur la machine à remplir les pots avec de la terre, ensuite il s'agit de créer un trou et d'y mettre un plan, de tasser cette terre avec les deux mains afin que la plante se maintienne et de coller une étiquette différente sur le pot selon le type de végétal planté. En bout de chaîne, il faut également placer les pots dans la barquette qui seront acheminés sur des charriots dans les serres et disposés en rangées. Une fois développées, les plantes seront vendues quelques mois plus tard aux distributeurs.

« C'est pour que chacun sache ce qu'il a à faire » déclare l'employeur. La plupart des personnes qui interviennent sur le rempotage sont des habitués. Au cours de ce briefing, les pratiques sont discutées ainsi que la distribution des postes. Sans le dire ouvertement, aucun

des salariés ne veut être placé directement derrière la machine. En général, le nouveau arrivé dans l'entreprise occupe cette place.

Mais pourquoi faire cette réunion systématique ? Tout de monde en connaît l'issue : la personne la moins expérimentée sera mis au poste le plus dur, celui qui demande le plus de vitesse d'exécution pour le contrôle des pots et l'approvisionnement en terre. En fait, le patron qui, au bout du compte, veut contrôler et réguler le travail de ses employés, répartit les charges de travail. Ce que le préoccupe le plus c'est que le *magasin* de la machine soit toujours plein de terre en attente d'être distribuée par un entonnoir vibreur dans les pots qui défilent dessous.

Le chef d'équipe qui n'est pas d'accord avec son employeur à ce sujet se résigne alors qu'il sait très bien qu'il ne faut pas remplir complètement ce *magasin* sinon l'entonnoir bourre, la distribution ne se fait pas fluidement et le système se bloque.

De manière récurrente, avant que la tâche de rempotage commence, le chef d'équipe avec le jeune qui vient d'arriver approvisionnent à ras bord le *magasin* pour répondre au contrôle du patron et dès que celui-ci retourne au bureau, ils dégorgent le trop plein de terre pour que l'opération puisse se dérouler sans problème. Et lorsque le patron revient, le jeune a pour consigne informelle de grimper sur l'échelle pour charger de terre le *magasin*.

La triple difficulté de cette tâche consiste premièrement à ne pas laisser le *magasin* se vider sinon le système se désamorçe et la production s'arrête en attendant la nouvelle arrivée de terre, mais en même temps à ne pas trop remplir cette réserve pour ne rien bloquer. Deuxièmement, à guetter le patron qui ne manque pas une occasion de faire remarquer que le *magasin* est vide parce qu'il ne voit pas de terre dépasser du haut. Et enfin, troisièmement, à contrôler les pots qui défilent sur le tapis et se remplissent de terre en passant sous l'entonnoir.

C'est une surveillance de chaque instant, en général, le jeune qui se trouve à ce poste n'arrive jamais à tenir la cadence, entre les montées et les descentes de l'échelle pour la terre, la gestion des pots qui passent, et les allées et venues de l'employeur. Souvent, la chaîne doit s'interrompre, et celui-ci, n'entendant plus le bruit de la production, sort de son bureau. La situation demeure tendue. Ce poste nécessiterait deux personnes, une qui s'occuperait de la terre et l'autre des pots. Mais selon les estimations de l'entrepreneur, qui ne supporte pas qu'un employé reste en haut de l'échelle à regarder la terre descendre de niveau avant de juger du réapprovisionnement, une seule suffit. « C'est juste une histoire d'organisation, il ne faut pas trainer, ni s'attarder sur la terre, ni sur les pots » a-t-il déclaré.

3.1.2 Une tension palpable

Il est difficile à la lecture d'une telle situation de surveillance des prescriptions d'imaginer un épanouissement des salariés. Le retrait est plutôt de mise puisque aucun ne veut occuper ce poste de travail. L'illusion serait de croire que ces mesures de *commandement et contrôle* améliorent les conditions et font augmenter la productivité.

On peut dire que cette organisation repose sur l'autorité d'un seul homme : l'employeur. Les salariés exécutent leur travail sans initiative. L'inspection coupe toute tentative personnelle. L'ensemble de la scène est caricatural et digne du film de Charlie Chaplin (1936) « Les temps modernes », où l'organisation est réglée par les contrôles.

« Les débuts étaient difficiles, a précisé le chef d'équipe, c'est un investissement, la machine a coûté cher pour l'entreprise et il faut encore aujourd'hui la rentabiliser au maximum ».

Les questions qui arrivent alors tournent autour de : comment faire pour gagner en productivité ? Et comment les employés doivent-ils exécuter leur travail pour qu'ils soient rentables ?

La surveillance accrue justifie les méthodes prescrites. Et sous prétexte d'optimisation, le chemin est balisé. On pourrait dire aussi que ce *one best way* sécurise l'angoisse du décideur dont le comportement d'hypercontrôle a rigidifié la situation. Elle est arrivée à celle inverse de ce qui était attendu : les employés ne donnent pas le meilleur d'eux-mêmes et la productivité n'augmente pas vraiment.

« A un moment, continue le chef d'équipe, quand on a suggéré de mettre une palette de sac de terre en hauteur, au niveau du *magasin* pour éviter de monter chargé à l'échelle, la négociation a été difficile. Toute suggestion est trop discutée ».

En effet, dans ce système bloquant en somme, la modification de la moindre règle demande une autorisation. Le travail nécessite de la souplesse, ce qui n'est pas le cas ici. Cette entreprise pourrait être définie par la théorie X de McGregor.

3.2. Confiance, motivation et responsabilités

3.2.1 La théorie Y dans une entreprise de productique-mécanique

Nous proposons, pour imaginer cette partie, de présenter le témoignage d'un opérateur de ligne de production de pièces mécaniques d'une industrie du secteur de la métallurgie.

Une des caractéristiques de cette entreprise est son organisation. Elle est basée sur la responsabilisation de chaque employé : la hiérarchie intermédiaire a disparue et le technicien ne dépend plus d'un chef de ligne, il est devenu autonome dans ses tâches, tout en ayant intégré une petite équipe, constituée de collègues, qui planifient la fabrication.

« J'avais entendu parler de cette entreprise et de son mode de management. J'ai postulé et j'ai été très heureux d'être embauché. Ce qui m'a fait bizarre en premier, c'est que personne ne m'a donné d'ordre. J'étais un peu perdu, je l'avoue, parce que je sortais d'une entreprise fortement hiérarchisée. Je ne savais pas quoi faire mais j'ai trouvé petit à petit mes repères. Autour de moi, chacun faisait son travail sans stress. La liberté d'action est désarmante au début, mais galvanisante ensuite.

Contrairement à ce qu'on pourrait croire, il y a un cadre, c'est-à-dire une vision stratégique de l'entreprise que les employés font s'épanouir en agissant au mieux. En d'autres termes, on a envie de remplir sa mission. Pour ma part, j'ai fait une formation de pilote de ligne... euh, Pilote de Ligne de Production (PLP). Et ici, on fabrique entre autres des coussinets de bielle. Le bac pro *PLP* m'a donné les bases, c'est-à-dire les compétences nécessaires à l'adaptation et à l'autonomie, et une vue d'ensemble aussi.

Les coussinets sont des pièces d'usure qui évitent la détérioration du système mécanique bielle-manivelle. C'est un dispositif qui réalise la transformation d'un mouvement de rotation continu de la manivelle (du vilebrequin), en un mouvement linéaire alternatif de la bielle. Les frottements sont inhérents aux mouvements mécaniques et les coussinets évitent la casse.

Ici, la plupart des opérations sont automatisées, et ont atteint un degré élevé de finitions et de précisions. Ma tâche requiert une grande vigilance de contrôle sur les lignes. Je vérifie que la production se déroule suivant l'ordonnancement que j'ai établi. Effectivement, si l'organisation de ce secteur de l'entreprise est décidée collectivement suivant les commandes et les délais de livraisons, la planification de mon travail relève de ma responsabilité. Personne ne me dit comment faire.

Une fois que le collègue a acheminé les énormes rouleaux de bandes d'acier, je peux enclencher la procédure qui comporte, après le polissage (étape permettant d'assurer une adhérence parfait) le dépôt d'un alliage antifrictions par fusion sur ce ruban métallique. Je suis seul pour suivre ces opérations. Le ruban est ensuite divisé en éléments rectangulaires qui sont façonnés jusqu'à l'alésage final pour la forme définitive.

« Avant le changement d'organisation, m'a expliqué un collaborateur, c'était le chef qui autorisait l'avancée des étapes de fabrication ». Aujourd'hui, c'est moi qui lance la progression des gammes après vérification des normes. Je suis le responsable de ce que je fais.

Ce type d'organisation demande une implication personnelle. Je suis beaucoup plus engagé qu'avant. Ce n'est pas parce qu'il y a pas de barrière hiérarchique qu'il ne faut pas être exigeant dans son travail. La démarche d'amélioration constante est une base. J'apprécie la confiance et l'autonomie qui me sont accordées, et je prends naturellement des initiatives. Bien que je travaille seul sur la chaîne, l'échange est essentiel, notre qualité de travail a des conséquences sur le travail des autres. C'est un état d'esprit.

L'année dernière, notre entreprise a recruté des jeunes pour des contrats d'apprentissage. J'ai assisté aux entretiens, chose que je n'avais jamais faite, et à ma grande surprise, beaucoup s'interrogeaient sur *leurs droits et sur ce que l'entreprise pouvait faire pour eux*. Ceux qui ont retenu notre attention se demandaient plutôt *ce qu'ils pouvaient faire pour l'entreprise* ».

3.2.2 Une ambiance détendue

Contrairement au premier exemple, celui-ci montre une organisation d'entreprise où les tâches sont gérées par les employés : une organisation participative. C'est ce qui différencie une *entreprise libérée* d'une entreprise traditionnelle (Getz & Carney, 2009). L'opérateur de ligne semble à l'aise dans son travail et est capable d'en parler librement. On peut dire que ce système est plus naturel qu'un système hyperhiérarchisé. Il s'apparente à la théorie Y de McGregor.

On constate que dans ses explications, le salarié compte sur le travail d'équipe tout en restant autonome. Leur organisation pose le partage de valeur comme condition de l'existence d'une communauté de travail : c'est le groupe de travail qui décide globalement du fonctionnement, mais ce sont les opérateurs seuls qui planifient leur travail.

En effet, il s'agit, dans cette nouvelle organisation, de rendre les acteurs autonomes et d'allier bien-être au travail et productivité. L'autonomie des acteurs n'est réelle que si ce sont eux qui contrôlent leur activité. De ce fait, ils travaillent spontanément mieux et davantage. C'est ce type d'organisation qui leur permet de trouver un enracinement, un sens à leurs actions. Ainsi, le travail leur appartient, ils y sont attachés et ont une fonction. Les responsabilités valorisent et donnent de l'importance à ce qui est fait. La politique du *pourquoi* ne se situe pas qu'au niveau de la production, elle agit sur toute l'entreprise : les employés participent eux-mêmes aux recrutements des jeunes apprentis et sont sensibles à l'engagement dans l'organisation.

4. Parole d'Expert : discussion

Notre investigation s'est déroulée en collaboration avec un Ingénieur-Expert qualité exerçant dans un laboratoire d'un groupe de motoriste aéronautique. Les axes forts de son activité se situent dans le domaine du Contrôle Non Destructif (CND). Le contrôle non

destructif est une inspection vitale pour la sécurité des vols aériens. Il participe à la maîtrise de l'intégrité et de la fiabilité des pièces, correspondant à un niveau de confiance exigé et nécessaire pour la construction d'un moteur d'avion. L'expertise intervient plus particulièrement sur les projets et les tâches liées à la production, aux audits, à la formation, aux procédures et à la qualification des techniques du *Rayonnement X*. Parallèlement à ces activités, il contribue au recrutement des nouveaux employés.

En s'appuyant sur les cas d'entreprises que nous venons de présenter, il se propose de détailler à travers ses rôles, les mutations de l'organisation:

« Les situations décrites précédemment sont révélatrices du mode de gestion. Certaines organisations restent bloquées alors que d'autres évoluent. Malgré tout, la complexité demeure et les changements ne sont pas si simples.

A l'image du travail organisé dans l'entreprise horticole qui montre une rigidité dans les prises de décision, au sein de notre service, il nous a été imposé la mise en œuvre d'une réunion appelée: la Revue Quotidienne de Planning (RQP). Elle a été exigée et argumentée par le management pour appliquer un formalisme de réunion de gestion du travail. Tous les matins, les équipes étaient réunies et le chef donnait ses directives en répartissant l'activité du service pour gérer l'activité de chacun, tout comme le patron de notre exemple avant le rempotage.

Il y avait un tableau au mur avec sur chaque ligne les tâches et leur avancée à faire et en colonne les jours de la semaine. En théorie l'idée, du partage journalier de la connaissance des activités du personnel et de la mise en commun des progressions des projets, est séduisante. Mais, à l'épreuve de la pratique, les mois suivants ont montré l'inefficacité de ce type de réunion chronophage: entre le temps de préparation et le nombre de personnes bloquées sur des problèmes qui ne les concernaient pas directement, le résultat final était inopérant. Mais le changement ne s'est pas fait immédiatement. Il a fallu beaucoup de négociations et du temps pour qu'au bout du compte, une réunion par semaine, du chef de groupe, ou d'une équipe de projet par son pilote, s'impose finalement comme suffisante.

Dans le domaine du CND, il est difficile quand on travaille sur une pièce d'un moteur d'avion, lequel comporte plus de 10 000 références différentes, de donner du sens et comprendre son utilité. Pour se faire, sa mise en contexte avec sa localisation et sa participation au fonctionnement sont nécessaires. Seuls les initiés en ont une représentation mentale exacte.

Le passage à des outils numériques de type 3D a permis une visualisation plus facile surtout pour les jeunes générations. Plus efficace que la table à dessin industriel dont la réalisation donnait au mieux des maquettes, ces nouveaux procédés ont dû alors prouver que les résultats des contrôles obtenus étaient au minimum semblables à ceux faits auparavant avec les films physiques argentiques. La première démonstration s'est déroulée sur une évaluation de soudures de carter qui a nécessité beaucoup de preuves techniques, mais aussi une longue bataille d'explications avant que tous les acteurs reconnaissent la qualité du contrôle équivalent. Là, les experts ont été déterminants. En effet, les avis *techniquement pointu* se sont révélés porteurs de grandes responsabilités, mais aussi de liberté de décision. Cette position de spécialistes a permis de constituer un réseau et d'apporter des propositions.

Validées, plus rapides pour le cycle de production et plus rentables, les nouvelles techniques, telles que: capteur digital, images numériques, traitement d'images et logiciels spécifiques, sont devenues une nécessité industrielle. Ce saut technologique a bouleversé les circuits de demandes de validations habituelles: cahier des charges, devis, validation

service, demandes aux achats, validation finale. C'est en accord direct avec les fournisseurs et les sous-traitants qui sont associés, à la mise en application et à l'industrialisation, que l'ensemble du processus de la démarche industrielle se finalise, sans passer par la voie standard qui était la règle pour ce type d'activité.

On peut s'apercevoir ici que l'organisation du travail a limité les intermédiaires et demande plus de responsabilité et plus d'autonomie. Dans l'exemple de production de coussinets de biellettes, les opérations de contrôle font partie intégrante de l'activité de l'employé. Ce qui n'a pas été toujours le cas. L'indépendance entre la qualité et la production était un principe de base depuis longtemps dans l'industrie. Effectivement, les opérateurs étaient habitués à cette frontière qui avait été établie pour que les pressions de la production ne soient pas transmises directement aux systèmes qualité.

L'évolution des postes de travail vers les compétences d'autocontrôle a commencé avec le passage du *contrôle intégré*. Ainsi la séparation production- qualité a été remise en cause. Les fabricants, opérateurs ou assembleurs de production ont eu les moyens et les connaissances précises pour vérifier leurs pièces avant de les livrer à l'étape suivante du cycle. Pour la première fois, et malgré des controverses importantes, les salariés fournissaient un gage au système qualité. Après avoir usiné ou assemblé, ils apposaient sur les fiches d'accompagnement un poinçon de vérification des produits.

Pour synthétiser, on peut dire qu'aujourd'hui en plus des opérations pour lesquelles les employés ont été formés et qui doivent être réalisées quantitativement dans les conditions opératoires imposées (le comment), ils valident et sanctionnent désormais, suivant une procédure gammée, qualitativement leur propre travail (le pourquoi). Cette nouvelle organisation peut être vécue comme une prise de conscience et les actes qui permettent de contrôler le résultat de fabrication par les opérateurs eux-mêmes deviennent une voix de libération. Leur champ d'action s'est ouvert. Mettre les employés dans la légitimation de leur action par un autocontrôle les a positionnés dans un cadre nouveau. Il y a là une réappropriation du travail ».

5. Conclusion

La question de l'impact des organisations sur le comportement des salariés est fondamentale. L'engagement ou l'évitement dans l'activité restent des phénomènes observables dans les entreprises aujourd'hui. Nos exemples sont parlants. Ils contiennent les valeurs du management: degrés de liberté, partage, répartition du travail... La comparaison montre d'un côté le renoncement généré par le stress que produit le mode d'organisation X commandement et contrôle et de l'autre l'implication et la motivation favorisées par l'organisation de type Y. Mais ne réduisons pas les situations de manière manichéenne. L'enchevêtrement de ces situations professionnelles reste très compliqué. On ne peut analyser, ni développer des solutions sans connaître l'histoire et l'évolution des secteurs d'activité. Les règles et les routines garantissent le quotidien et permettent de faire face à l'incertitude. Le changement est une tâche de longue haleine et difficile à mettre en œuvre, même avec des salariés qui souffrent au travail dans un fort climat de tension.

Néanmoins, le point de vue du sondage Gallup en 2012, qui a classé les salariés français en trois catégories, révèle que 27% étaient *engagés* dans le travail, ce sont les personnes qui participent aux résultats de leur entreprise, s'épanouissent et fidélisent les clients, 59% n'étaient *pas engagés*, cela concerne les employés qui restent neutre dans l'exécution de leurs tâches et 14% étaient *activement désengagés*, c'est à dire ceux qui exprimaient leur mécontentement et utilisaient leur énergie pour ralentir la marche de l'entreprise.

La crise économique incite les entrepreneurs à chercher des alternatives organisationnelles susceptibles de relancer productivité et motivation des employés. Mais comment créer des situations favorables pour dynamiser le personnel, et mettre en place un environnement où ils s'auto-motiveraient? (McGregor, 1960).

Faire d'une entreprise traditionnelle, une entreprise libérée n'est pas si facile ! Les réformes qui rendent compte de l'amélioration des conditions de travail sont souvent le fruit de la volonté d'hommes éclairés dont l'égo n'est pas démesuré, contrairement à notre premier exemple. Ces leaders libérateurs se livrent à une redéfinition. Ils écoutent les salariés et essaient de comprendre ce qui, dans leur environnement de travail, les empêche de satisfaire leur besoin d'être traité comme naturellement égaux, de se développer et de s'auto-diriger. Ils entreprennent alors avec les employés de transformer l'environnement carencé en un environnement propice au développement de l'autonomie, de l'affiliation et des compétences (Deci & Ryan, 2000).

Les résultats montrent que les entreprises qui ont décidé ces transformations radicales se portent mieux et sont durables (Getz & Carney, 2009). A l'instar des modalités de contrôles présentées par l'Expert qualité, les mutations obligent les procédures habituelles à changer. Dans la recherche de l'autonomie, on peut dire alors qu'il existe « un retour de l'activité dans le sujet agissant » (Zarifian, 2001, p.36). On n'oublie pas pour autant la rentabilité de l'entreprise qui demeure nécessaire, mais qui devient un moyen. En effet, la productivité et le bien-être au travail ne sont pas des concepts antinomiques. Pour les faire vivre, c'est le bien commun qui devient le plus important. Il s'appuie sur des relations interpersonnelles basées sur la confiance entre collaborateurs. En définitive, les salariés veulent travailler et être heureux dans l'organisation.

Références

- Aubret, J., Gilbert, P. & Pigeyre, F. (2002). *Management des compétences. Réalisations, Concepts, Analyses*. **Dunod**. Paris.
- Bédoué, C. & Tahar, G. (2001). Inexpérience et chômage des jeunes. *Revue des commissions professionnelles consultatives*. MEN.
- Böehle, F. & Milkau, B. (1998). *De la manivelle à l'écran. L'évolution de l'expérience sensible des ouvriers lors des changements technologiques*. **Eyrolles**. Paris.
- Chaplin, Ch. (1936). *Les temps modernes*. Film.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. **PUF**. Paris.
- Deci, E. & Ryan, R. (2000). The what and why of Goal Pursuits : Human needs and the self-Determination of Behavior- **Psychological Inquiry**, 11, 227-268.
- Everaere, C. (1997). *Management de la flexibilité*. **Economicat, coll. Gestion**. Paris.
- Gallup Organization (2012). Gallup study : Human Sigma. *The Gallup management journal*, <http://gmj.gallup.com>
- Getz, i. & Carney, B. (2009). *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. trad. 2012-2013. **Champs Flammarion**. New York.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill. New York.
- Méda, D. (1995). *Le travail une valeur en voie de disparition*. **Aubier**. Paris.
- Méda, D. (1997). « La fin de la valeur du travail », in O. Mongin (éd.), *Le travail, quel avenir ? Gallimard, coll. Folio Actuel*. Paris.
- Rifkin, J. (1996). *La fin du travail. La découverte*. Paris.

- Touraine, A. (1955). "La qualification du travail : histoire d'une notion", *Journal de psychologie normale et pathologique*, 13, 27-76.
- Zarifian, Ph. (1995). *Le travail et l'événement*. **L'Harmattan**. Paris.
- Zarifian, Ph. (2001). *Le modèle de la compétence*. **Liaisons**. Rueil-Malmaison.