



*Association des Professionnels en Sociologie de l'Entreprise*

# “Où va la normalisation des organisations ?

## **Journée d'étude de l'APSE**

**Le 23 septembre 2009**

Sciences Po, 27 rue Saint-Guillaume, Paris

Association des Professionnels en Sociologie de l'Entreprise

[www.sociologie-professionnels.com](http://www.sociologie-professionnels.com)

Octobre 2008



## Dispositifs de gestion, normalisation et sens du travail : entre conflits de valeurs et apprentissages

---

Emmanuelle LEVY

Marcel LEPETIT

*Cabinet DS et O*

www.dseto.com

Qu'y a-t-il de commun entre une cartographie de compétences, un référentiel de certification, un contrat d'objectifs, une charte managériale, un tableau de bord... ? Nous regrouperons, par convention, l'ensemble de ces éléments sous le vocable de « dispositif de gestion »<sup>1</sup>, plus large que celui « d'outil », ensemble que nous décomposerons par la suite, les finalités poursuivies par ces dispositifs étant assez différentes. « Un dispositif se définit comme un ensemble de technologies et de procédures formalisées et interdépendantes destinées à coordonner des opérations de gestion ». Ainsi, un indicateur par exemple est généralement associé à un dispositif technique (feuille Excel), à une doctrine (une certaine idée de la performance à atteindre), à des règles et des procédures (de recueil, de transmission, de formalisation...), il est porté par une série d'acteurs tout au long d'une ligne hiérarchique etc. De même, une cartographie de compétences est partie prenante d'une « politique » de gestion des compétences qui comprend d'autres dispositifs, et suppose elle-même une série d'opérations, l'utilisation d'une série d'autres outils d'évaluation (grille d'appréciation...). Bref, les dispositifs de gestion peuvent être considérés comme des objets « composites », associant humains et non humains. « C'est un construit techno-idéologico-humain »<sup>2</sup>. Ces dispositifs sont porteurs de normes, de valeurs, ils ont été conçus et/ou choisis par des décideurs en toute lucidité et ils orientent sans aucun doute les comportements des acteurs, telle une « technologie invisible »<sup>3</sup>.

Le point de vue que nous choisissons ici est celui du travail, des acteurs « agis » par les outils, autant qu'actants. Nous tenterons d'éclairer les interactions complexes qui se nouent entre le travail, l'organisation, les dispositifs de gestion. Nous ne les considérerons ni dans leur « solitude technique » comme des instruments déconnectés de l'action<sup>4</sup>, ni comme des objets purement prescriptifs réduisant les marges d'autonomie, ni comme un ensemble structuré au service d'une idéologie, qui dissimule un projet de domination (de maîtrise, de toute puissance)<sup>5</sup>, ni encore comme de simples dispositifs formels, que les acteurs utilisent

---

<sup>1</sup> À l'instar de V. Boussard ou de S. Maugeri, nous utiliserons ce terme, moins restrictif que celui d'outils ou d'instruments de gestion. In (dir.) Du politique dans les organisations, L'Harmattan, 2003, p. 36.

<sup>2</sup> S. Maugeri (sous la direction de), 2001, *Délit de gestion*, La Dispute/SNÉDIT.

<sup>3</sup> M. Berry, 1983, *Une technologie invisible*, Centre de Recherche en Gestion.

<sup>4</sup> JM Weller, 14/12/1993, Ce que les indicateurs de performance peuvent faire, Séminaire Performances, Université de Marne la Vallée.



au service de leurs propres objectifs dans une logique de maximisation de leur pouvoir. Les dispositifs de gestion sont des objets multi-facettes qui se révèlent au contact des usages.

Après avoir présenté quelques réflexions sur le phénomène d'inflation gestionnaire et avoir tenté de caractériser à la fois les formes qu'elle prend et le(s) sens qu'on peut lui donner, **cette contribution traite des interactions entre les dispositifs de gestion et le travail, son organisation, la santé des salariés et les dynamiques collectives**. Nous nous intéresserons à la façon dont ils s'inscrivent dans les pratiques, les conflits ou les débats qu'ils suscitent, les marges de créativité et d'apprentissages (versus désapprentissage) qu'ils offrent, et les impacts qu'ils peuvent avoir. Nous montrerons à la fois ce qu'ils éclairent et ce qu'ils laissent dans l'ombre et que l'on peut qualifier **d'effet réverbère**.

Nous parlerons à partir de notre expérience de consultant, tiers intervenant, exerçant depuis 30 ans dans les organisations productives, c'est à dire d'une position distanciée dans les situations de travail qui tente d'amener décideurs, opérateurs, représentants du personnel, représentants des usagers, et quelque fois des citoyens, à confronter leurs points de vue pour construire, de manière plus ou moins formelle, les compromis dynamiques qui permettent au travail de se réaliser et au sens d'advenir. Nous nous appuierons en particulier sur 3 exemples, pris dans la sphère publique, où les conflits de valeur sont sans doute plus prégnants et plus manifestes qu'ailleurs.

La troisième partie portera sur ce rôle possible de l'intervenant et sur les leviers qu'il est susceptible d'activer pour favoriser les dimensions d'apprentissage et de délibération des dispositifs de gestion.

## I - Quelle « normalisation » pour quelle rationalisation ?

Il est une évidence partagée par tous les sociologues ou gestionnaires intéressés par les dispositifs de gestion, c'est celle de l'inflation gestionnaire. Petit à petit, ils ont en effet envahi la sphère productive, les grandes entreprises d'abord dans lesquels ils sont nés, mais aussi la sphère publique (collectivités territoriales, hôpitaux, administrations publiques...) et enfin, les associations qui en sont de plus en plus friandes, malgré la méfiance qu'ils suscitent également.

Mais quels sont ces dispositifs de gestion et peut-on les analyser de la même façon ? Peut-on parler en général des dispositifs de gestion, les mettre tous sur le même plan ? Derrière la multiplicité ou la diversité des formes qu'ils prennent peut-on y lire un mouvement plus général, de rationalisation, de normalisation des organisations ? Pour tenter d'y voir plus clair, nous proposons la typologie suivante. Ainsi, parmi les dispositifs de gestion, on peut distinguer :

### 1/ **Les outils-processus** (tels que démarches qualité, reengineering ...)

Il s'agit de dispositifs globaux d'organisation en ce sens qu'ils visent la structuration d'un ensemble (un processus). Ils définissent à la fois des cibles à atteindre, considérées comme un idéal du bien, du bon (référentiels de normes, qu'il s'agisse de normes de production, de normes de qualité ou de normes comportementales), mais aussi les moyens, les circuits pour y parvenir. L'action de chacun prend place dans ce cadre explicite qui définit des modes

---

<sup>5</sup> V. De Gaulejac, 2005, La société malade de la gestion, Seuil.



opératoires, une certaine répartition des tâches et des rôles, des procédures, des modalités d'information, de communication et de coordination etc. Leur principale finalité est celle de « rationaliser » les fonctionnements pour gagner du temps (productivité), et d'homogénéiser les pratiques, de standardiser les procédés (voire les résultats) de façon à atteindre un produit / service identique et de qualité.

## **2/ Les dispositifs managériaux destinés à réguler les rapports homme / travail, ou homme / organisation et piloter l'activité**

Il s'agit de l'ensemble des modalités de travail et d'organisation destinés à diriger les hommes, à piloter et à contrôler leur activité, à stimuler leur engagement au travail, leur motivation, à les faire travailler ensemble et à coordonner des équipes etc. Ils prennent la forme de dispositifs de contrôle des réalisations, de sanctions (positive ou négative telles que les grilles d'appréciation, les évaluations individuelles et collectives, la rémunération...), de dispositifs RH (GPEC...) etc.

3/ **Les outils de mesure et de rendu de la performance** (indicateurs, tableaux de bord...), quels que soient les critères utilisés. Ils permettent de rendre compte des résultats et performances de l'entité (et les types de résultat dont il est rendu compte font l'objet de choix). La formalisation des performances a une fonction externe (se positionner par rapport à un marché, rendre compte de sa compétitivité, donner un signal aux actionnaires éventuels...), mais aussi une fonction interne d'émulation des équipes (se comparer de soi à soi, dans le temps et aux autres), et de (re)définition des orientations stratégiques.

À première vue, ces différents dispositifs ont tendance à se renforcer les uns et les autres, dans un effet système. Pris ensemble, ils produisent une certaine vision de la marche des organisations, ils se mettent au service d'une certaine idée (idéologie ?) de la performance. Ils se mettent au service d'une rationalisation instrumentale, visant l'amélioration de la productivité et l'accroissement de la rentabilité financière. Selon S. Maugeri<sup>6</sup>, ce sont des « machines de guerre », ils sont l'expression et la matérialisation de forces sociales coalisées », « ils sont le produit de luttes proprement politiques qui engagent des groupes sociaux à l'échelle planétaire », « ils tirent leurs formes et contenus, leur logique et leur visée des grands courants idéologiques ». « À travers la simple construction d'un indicateur de gestion, c'est toute la force des logiques sociétales pesant sur les organisations qui se dévoile ». Bref, « ils importent en contrebande des éléments idéologiques ou symboliques qui ont des conséquences directes sur les choix organisationnels ».

Si nous partageons en partie ces constats, il nous semble cependant qu'il est difficile d'attribuer un tel dessein aux dispositifs de gestion, qui manifesterait l'existence d'une personne ou d'un groupe d'individus susceptible de manipuler ces outils au service d'une idéologie. Comme le note également S. Maugeri, tout dispositif est fondamentalement un processus vivant qui ne cesse « d'être retravaillé par les interactions sociales dans lesquelles il est pris et sans lesquelles il ne serait qu'une coquille vide, une chrysalide privée d'existence ». Autrement dit les dispositifs de gestion, sont des construits sociaux, nécessairement instables, résultats de compromis autour de normes et de représentations, tant collectives qu'individuelles dans une approche résolument dialectique.

---

<sup>6</sup> Ibid.



Par ailleurs, les dispositifs de gestion au sein d'une même organisation entrent en tension, ils peuvent être en conflit, être incohérents entre eux, voire contradictoires, mettant alors les salariés de tous niveaux (et en particulier les managers intermédiaires, à la fois producteurs de normes et gestionnaires d'équipes) dans des situations difficiles d'arbitrages permanents.

Ce sont ces interactions complexes que nous nous proposons d'analyser à présent à partir de deux exemples.

## **II - Ce que font les outils de gestion : entre conflits de valeurs et dynamiques collectives d'apprentissages (versus désapprentissage)**

Attribuer aux outils de gestion une valeur performative, c'est dire qu'ils ne sont pas neutres, qu'ils ne se contentent pas de rendre compte de résultats ou de performance, mais qu'ils contribuent non seulement à construire une réalité, mais également à infléchir les comportements collectifs et individuels, tels une « technologie invisible »<sup>7</sup>. Mais que font-ils exactement ? Prenons quelques exemples.

### 1° Exemple d'un outil-processus : le Tableau de Marche des autobus (outil de planification de la production et de maîtrise des coûts)

À l'origine, le Tableau de Marche (TM) est utilisé dans les transports collectifs de voyageurs comme outil de planification de l'offre de transport (horaire de début et de fin de service, fréquence et/ou horaires de passage) et de planification de l'emploi des ressources (hommes et machines). Il se décline en affiche horaire pour les voyageurs (leur donnant ainsi de la visibilité sur les temps d'attente, horaires de passage), et en « radar » pour les machinistes en leur donnant leurs horaires de travail et pour les aider à caler leur conduite (autorégulation) par rapport à l'offre théorique.

À première vue, c'est donc un outil de travail et un outil d'information voyageurs aux vertus planificatrices et rassurantes. Il donne la cadence, le rythme et offre de la visibilité à tous les acteurs impliqués (décideurs, salariés, destinataires du service).

En définissant l'offre théorique et en planifiant l'emploi des ressources, c'est aussi un outil de maîtrise des coûts, que l'entreprise n'a cessé de chercher à optimiser : proposer la quantité d'offre au juste nécessaire par rapport aux besoins (enlever la « charge », éviter les bus trop vides) ; utiliser à plein la présence de chaque agent (le faire rouler au maximum durant son service) ; faire rouler au maximum chaque voiture (comme tout outil de production dont il faut amortir le coût d'acquisition). Cet « art » de l'optimisation a été confié à des spécialistes : cellule technique et habillage (décentralisés, puis re-centralisés...), chapeautés par un « responsable de l'optimisation de l'offre », censés trouver la meilleure équation théorique entre besoins (flux) et utilisation des ressources (dans le cadre du droit du travail, des besoins de repos des conducteurs et en tenant compte des nécessités de maintenance).

Concrètement, l'optimisation des TM se traduit par une accélération des cadences (par une diminution des temps « morts », ou vus comme tels car improductifs, au sens où de l'offre n'est pas produite). Elle permet des gains de productivité (satisfait donc à des objectifs

---

<sup>7</sup> M. Berry, 1983, Une technologie invisible, Centre de Recherche en Gestion, Ecole polytechnique



de l'entreprise qui se veut « performante ») - pour partie, réinvestis dans de l'offre nouvelle. Mais qu'engendre au total, pour les machinistes et pour les voyageurs, l'existence de cet outil et la pression à l'optimisation qui s'est accrue ces dernières années ?

Premièrement, en niant la dimension aléatoire du service, elle crée **des conflits de valeur** pour les agents impliqués dans la chaîne de réalisation du service, qui peuvent se trouver sous injonction contradictoire. Il est une évidence, en particulier pour les autobus, que l'offre théorique est rarement réalisée telle qu'elle est prévue : aléas de circulation, intempéries, absences d'agents, pannes de matériel, travaux engendrant des déviations, report de charge liée à une ligne de métro en panne, temps théorique mal évalué... Aussi, dans la réalité, les agents de terrain (machinistes, régulateurs, responsables de ligne en particulier) sont amenés à prendre des micro-décisions de tous les instants qui supposent de réaliser des arbitrages entre des logiques différentes, voire contradictoires (enlever la charge, finir à l'heure, respecter l'intervalle...). Ces choix engagent l'agent, ses conditions de travail et son idéal du métier (avoir son temps de battement pour souffler, être un agent du service public...), la sécurité des biens et des personnes (vitesse de circulation), les coûts (faire conduire un machiniste plus longtemps que prévu génère du temps supplémentaire), la qualité du service rendu (faire un « haut le pied » permet de rattraper du temps perdu, mais supprime un passage pour les voyageurs). Autant de choix susceptibles de générer des conflits de valeur, tant au niveau individuel que collectif : comme « agent de service public » et « agent au service du public », les machinistes vivent mal le fait de ne pas pouvoir tenir l'engagement vis-à-vis du voyageur.

De plus, ils font souvent les frais de cette impossibilité à tenir l'offre théorique. Une part des incivilités - voire des violences, subies par les agents placés face aux publics sont aussi le fruit de ces écarts et plus généralement des mécontentements des usagers vis-à-vis d'une offre qu'ils considèrent insuffisante par rapport à leurs besoins. Empêchés de réaliser leur travail tel qu'ils le souhaiteraient par rapport à leur idéal du métier, amputés de « leur pouvoir d'agir » comme le dirait Y.Clot<sup>8</sup>, on peut observer chez ces salariés des phénomènes de **retrait**, de désengagement pouvant aller jusqu'à de l'absentéisme.

En second lieu, l'optimisation des TM et la pression sur les délais se traduisent par une **dégradation des conditions de réalisation du travail**. Elles ont tendance à réduire les temps liés à la sociabilité, aux échanges entre collègues qui pourtant contribuent à la performance d'ensemble. Ainsi par exemple, le temps de battement au terminus, qui est un temps pour souffler et se décontracter de la conduite (activité autant physique que mentale, particulièrement sollicitante en milieu urbain), est aussi un temps d'échange (d'informations sur l'état de la ligne par exemple), un temps d'interaction entre machinistes et régulateurs (la connaissance fine des machinistes, de leurs façons de conduire, les relations que l'on est susceptible d'avoir avec eux, sont autant de paramètres qui facilitent le travail du régulateur lorsqu'il doit prendre une décision).

Enfin, l'optimisation à outrance des TM se répercute également sur la **qualité du service rendu aux voyageurs**, en le réduisant à dimension de « production » (la conduite), et sur la

---

<sup>8</sup> Y.Clot, 2008, Travail et pouvoir d'agir, PUF.



qualité de la relation de service (**tensions servicielles accrues**). Or, le service rendu par un machiniste au volant de son bus va bien au-delà de la dimension de conduite. Accueillir les voyageurs, les informer, les renseigner, leur vendre un billet, les attendre en cas de correspondance etc. prend du temps et donc, ralentit le travail. Comme rendre service et respecter les temps de parcours ?

Aussi, la chasse aux temps hors production, en réduisant le service à sa seule dimension de production, peut engendrer au final une diminution de la valeur du service rendu. Ce faisant, est également retiré aux agents ce qui donne sens et plaisir à leur travail, des temps nécessaires de décompression pour des métiers où la relation de service est souvent tendue, des temps d'échange où se forment non seulement les collectifs de travail, les affinités mais aussi des informations pour la réalisation du travail, pour l'enrichissement des compétences et pour la coordination des actions.

Ce phénomène, ici longuement détaillé pour les bus, est plus globalement observable dans les métiers de service aux personnes (éducation, personnes âgées, hôpitaux...). À grande échelle, il peut se traduire par du retrait et du désengagement physique et/ou mental (absentéisme et/ou démotivation), voire de la souffrance et de la maladie professionnelle. Pour éviter cette perte de sens, pour réduire l'écart entre l'idéal du métier et les contraintes productives, on observe parfois dans ces métiers où la dimension de vocation est très forte, des pratiques d'agents qui finissent par prendre du temps hors du temps de travail. Ainsi par exemple, des personnels travaillant dans les maisons de retraite évoquent la pression de plus en plus forte liée à des normes nationales édictées pour chacune des tâches leur incombant : temps à passer pour nettoyer une chambre, faire une toilette... Ces normes sont souvent irréalistes compte tenu du public accueilli (personnes de plus en plus dépendantes). La rationalisation entraîne des absurdités. Pour éviter un trop grand malaise dans ces professions où l'identité professionnelle est très forte et où la dimension relationnelle est essentielle, certains sont amenés à réaliser des activités sur leur temps libre (formations, participation à des réunions sur le projet d'établissement), portés par leur souhait de faire « au mieux » pour la personne âgée.

Au global, la chasse aux temps « morts » engendre un risque : celui d'entrer dans une spirale perdante pour toutes les parties prenantes (décideurs, salariés, usagers-clients).

## 2° Exemple : Un dispositif managérial, la GPEC

Pour maîtriser les risques de perte de compétences et assurer leur renouvellement dans un contexte d'accélération du vieillissement de ses effectifs et d'accroissement de la part d'activités sous-traitées dans le domaine de la maintenance, cette industrie à risque a mis en place une politique de gestion des compétences s'appuyant sur une batterie d'outils tels que : référentiels métiers (compétences requises), prospectives métiers, gestion prévisionnelle des emplois (gestion des flux), cartographies de compétences (mesure de l'écart entre l'état des lieux des compétences disponibles et l'état désiré), fiche d'évaluation en situation de travail, livret de compagnonnage... L'étude de ces dispositifs, et en particulier de la cartographie de compétences, invite aux réflexions suivantes :



## **1/ Sur les outils eux-mêmes et en particulier sur les cartographies de compétences**

Les compétences référencées sont pour l'essentiel des compétences de type techniques, liées à des savoir-faire de base des métiers. D'autres compétences, pourtant essentielles pour le maintien des installations en état et donc pour la sûreté sont aussi fondamentales, mais ne figurent pas dans les cartographies (telles que : s'impliquer dans le fonctionnement de l'équipe, transmettre, proposer des améliorations, alimenter le Rex...).

Par ailleurs, la compétence collective (celle d'une équipe, d'une unité de travail), est égale à l'addition de l'ensemble des compétences individuelles. Or, dans ce type d'industrie à risque, la sûreté est une compétence collective par essence, qui ne peut se limiter aux seules compétences individuelles, et qui plus est techniques. Elle repose non seulement sur les compétences de chacun des intervenants, mais également sur celle des collectifs de travail, sur la qualité des coopérations (au sein des équipes, au sein des métiers, entre les équipes et entre les services, entre les équipes internes et les prestataires, entre diverses spécialités et métiers etc), sur la capacité à effectuer des diagnostics pertinents, sur l'intensité et la variété des apprentissages (qui affinent les capacités de diagnostic et de traitement) etc.

Troisièmement, la cartographie fractionne la compétence en unités élémentaires qu'il s'agit de gérer comme des stocks à renouveler. Dans cette vision, la compétence est en fait égale à la qualification et celle-ci s'acquiert pour l'essentiel par accroissement des connaissances. Or, renouveler et maintenir les compétences dans ce type d'industrie à risques est au moins autant une question de connaissances, qu'une question d'apprentissage. Les compétences s'acquièrent et se transmettent moins par formation que par compagnonnage, confrontation à des situations nouvelles, binômes entre anciens et jeunes... Elles sont donc liées à des modes d'organisation du travail qui favorisent les brassages.

Au total, une cartographie est un outil potentiellement « dangereux », en ce sens qu'il peut être destructeur de régulations collectives, s'il n'est pas associé à d'autres modalités d'apprentissages et à des conditions organisationnelles qui laissent place à des brassages d'expériences et de compétences.

**2/ Le deuxième enseignement tiré de l'étude de ces outils concerne la variabilité des usages**, usages qui reposent sur les managers ayant en charge la construction et l'animation des outils (en particulier des cartographies). Or, les managers opérationnels, pourtant formés en théorie à ces outils, sont confrontés à des difficultés de mise en œuvre : manque de temps ou problème de maîtrise du temps (aléas de planning). Ils éprouvent des difficultés à gérer de façon concomitante les multiples missions qui leur sont confiées :

- Management des ressources et des compétences ;
- Pilotage et contrôle de l'équipe (définir des objectifs, maîtriser l'organisation et la réalisation, faire respecter les règles...) ;
- Animation-communication-mobilisation (favoriser les situations d'échange...) ;
- Maîtrise des ressources matérielles et financières ;
- Accroissement de la présence sur le terrain dans un souci tant de contrôle et d'évaluation, mais également d'écoute et de recueil des problèmes rencontrés par les agents.



Ils sont exposés par là même à des formes de désapprentissage, ils se trouvent dans des situations qui les amènent à abandonner certaines activités qui seraient pourtant nécessaires pour maintenir des savoir faire. Parmi ces activités, le soutien sur le terrain des équipes face aux équipements est crucial.

Ainsi, au-delà de la pertinence de l'outil, les managers ne se trouvent pas toujours dans les conditions pour les faire vivre. Les outils peuvent alors devenir peu vivants (la cartographie est réalisée, mais elle ne sert pas à définir des actions de formation, professionnalisation, recrutement..., en anticipation des futurs départs).

**Les deux exemples développés ici, et plus largement, la base de nos expériences nous amènent aux réflexions conclusives suivantes :**

Si l'inflation gestionnaire est un phénomène observable dans toutes les sphères de la vie économique, la dimension performative des dispositifs de gestion et leurs impacts sur les individus, les collectifs de travail, les apprentissages etc. sont variables et dépendent d'une multitude de facteurs (contextes, marges de manœuvre données aux managers, conditions organisationnelles de mise en œuvre...). Les dispositifs de gestion sont fondamentalement plastiques. **Ils comportent néanmoins des invariants, susceptibles de véhiculer des normes comportementales.**

**À leur actif, grâce aux simplifications qu'ils permettent, les dispositifs de gestion servent les décideurs en les sécurisant, mais aussi les agents en les responsabilisant et en leur donnant des points de repères pour l'action.** Ils aident à :

- Piloter la montée en productivité, qui relève de la responsabilité économique des gestionnaires ;
- Mobiliser de façon coordonnée les acteurs au travail et harmoniser les comportements ; ce « faire travailler ensemble » relève de la responsabilité des managers de proximité, qui ont plus intériorisé les critères de gestion qu'ils n'ont été associés aux choix de gestion ;
- Provoquer de l'émulation, stimuler du dépassement de soi, en donnant du sens au travail si les finalités ne se réduisent pas à l'amélioration de la rentabilité, dans une logique purement capitalistique (en particulier dans les métiers de services aux personnes - services collectifs ou individuels) ;
- Et, au mieux, piloter la performance présente, future et soutenable, sous une nouvelle contrainte, qui serait celle d'une délibération multi-acteurs et multi-critères, et qui relèverait de la responsabilité sociétale élargie.

Pris pour ce qu'ils sont, ils servent à organiser les activités, produire des règles de fonctionnement du collectif et maintenir la permanence des structures.

En revanche, lorsque les dispositifs de gestion sont pris pour des abrégés du « vrai » et du « bon »<sup>9</sup>, lorsqu'ils acquièrent une dimension de toute puissance, lorsqu'ils sont « fétichisés » par les gestionnaires et les managers comme résultat scientifiquement établi,

---

<sup>9</sup> M. Berry, Ibidem



ils se transforment alors en « machines de gestion »<sup>10</sup>. Dans ce cas, les dispositifs de gestion peuvent s'avérer nuisibles, générer des conflits et tensions intérieures, avoir des impacts négatifs sur la santé des salariés et les dynamiques collectives, voire détruire des compétences et au total provoquer du désengagement au travail, et donc du désapprentissage.

**Les dispositifs de gestion n'éclairent qu'une partie de la réalité (effet réverbère).** Ils laissent dans l'ombre des pans d'activité qui donnent pourtant sens au travail et sont au final créateurs de performance (entendue au sens large) : à savoir d'une part, les dimensions liées aux conditions de réalisation du travail et en particulier tous les temps consacrés aux échanges d'information et d'expériences, aux transferts de compétences, aux confrontations de points de vue sur la façon de réaliser son métier. Ces dimensions sont essentielles pour favoriser l'innovation notamment, mais aussi pour contribuer à la performance de l'organisation. D'autre part, les dispositifs de gestion écrasent les dimensions liées à la qualité et à la relation de service. Bref, en rendant visible la part strictement productive du travail, les dispositifs de gestion ont tendance faire du travail une simple activité d'exécution, niant ainsi la part incompressible de micro-ajustements, micro-décisions de tous les instants, qui donnent sens et plaisir aux salariés et qui sont source de valeur pour toutes les parties prenantes.

De plus, les dispositifs de gestion génèrent du travail (de reporting, traçabilité...). Ce faisant, ils changent la nature du travail (bien des salariés se plaignent de ne plus avoir le temps de faire leur travail, contraints qu'ils sont de faire de l'administratif, remplir des fiches...). Sont-ils pour autant synonymes de plus grande qualité ? L'inflation de procédures permet-elle de limiter les risques d'accidents ? Quel autre travail n'est pas fait quand les salariés sont occupés à écrire, respecter, remplir des procédures ? C'est bien souvent la dimension servicielle qui se trouve malmenée par cette inflation (qualité de la relation de service, accompagnement des malades...), mais aussi la santé des salariés est susceptible d'en faire les frais. Ils peuvent de plus être incohérents entre eux (ex : qualité souvent incompatible avec la productivité d'emploi), générant alors des conflits de valeurs que les agents ont du mal à résoudre, et en particulier les managers intermédiaires.

### **III - Ce que l'on peut faire des outils de gestion... pour renforcer leur dimension apprenante et délibérante**

À partir du moment où nous constatons que derrière les outils de gestion, il y a des choix, et derrière les choix, des conflits de valeurs et d'intérêts, notre intervention de consultants consiste à aider les parties prenantes (décideurs, opérateurs, représentants du personnel, représentants des clients ou usagers internes ou externes), à réfléchir aux conditions de la performance présente et future, pour qu'elle soit durable ou soutenable.

Dans nos interventions, nous proposons de travailler sur ces conditions de trois manières :

- en pluralisant les indicateurs de pilotage et d'évaluation de l'activité ;

---

<sup>10</sup> J. Girin, 1981, Les machines de gestion, Centre de Recherche en Gestion, Ecole Polytechnique



- en élargissant la perspective initiale (souvent dictée par des enjeux de productivité) à des enjeux d'organisation du travail ;
- en les co-construisant avec les acteurs concernés.

Concernant la pluralisation des indicateurs, nous en donneront un seul exemple, celui d'une intervention à la demande conjointe d'une direction du département d'alimentation électrique d'un opérateur de transport de voyageurs et des représentants du personnel, qui bloquaient depuis 2 ans sur la modernisation de l'organisation de cette unité pour obtenir les gains de productivité attendus (entre 20% et 30% selon les options).

Pour ce faire, nous avons repris le tryptique classique en matière d'évaluation : efficacité, efficience, effectivité / pertinence. Et, dans chacun de ces trois registres, nous avons enrichi les indicateurs existants, qui sont généralement techniques et économiques, par des indicateurs sociaux.

Par exemple, dans le registre de l'efficience, nous avons proposé dans le rapport journalier sur les relevés d'activité des techniciens et agents de maîtrise de maintenance de premier niveau, de distinguer au sein du temps global de travail deux types de temps :

(a) Le temps passé sur site, y compris le temps de consignation (temps d'opération) par type d'activité (maintenance préventive, curative, autres), mesuré sur la base du déclaratif ;

(b) Le temps passé hors site en déplacement, communication, préparation de chantier, saisie d'informations, échange d'expériences et passage de consignes (temps de coordination), égal à temps total - (a). En sachant qu'il s'agissait de mettre en évidence l'efficience collective d'une entité, et non celle des agents pris individuellement ou des binômes de maineneurs.

Dans le même registre de l'efficience, nous avons proposé également :

- de mesurer le temps « apprenant » en situation professionnelle, formalisable (« temps d'instruction par compagnonnage »), à la fois du côté des formés et des formateurs, car conditionnant la performance future ;

- de créer un nouvel indicateur sur le suivi des causes d'activités déprogrammées : manque de pièces bonnes, absence d'interlocuteurs sur rendez-vous..., déterminant la performance présente...

En les inscrivant sous le registre de l'efficacité, nous avons proposé des indicateurs de suivi de l'acquisition, du maintien et du développement des savoir-faire collectifs et des compétences :

- taux de réalisation des actions de formation prévues sécurité et hors sécurité,
- mais également objectivation du temps « apprenant » en situation professionnelle formalisable.



De même, dans le registre de l'effectivité, nous avons proposé d'évaluer la pertinence de la formation reçue, travers une appréciation de la qualité :

- des programmes de formation technique et/ou managériale, en salle, mesurée par l'adéquation des programmes de formation aux besoins exprimés par les participants
- ainsi que de la formation reçue en situation professionnelle, mesurée par un questionnaire semi-directif passé au cours de l'entretien annuel et pouvant déboucher sur un plan de formation individualisé (PIF).

Ce qui est important, dans l'histoire présente, c'est moins le contenu technique de la pluralisation des indicateurs, qui étaient élargis aux questions environnementales, notamment de sûreté de fonctionnement, de sécurité pour les voyageurs et les agents..., que de caractériser les deux autres manières permettant de créer les conditions de la performance future :

- Le déplacement de la perspective initiale, dictée par le gain de productivité à faire de 20 à 30%, et qui avait provoqué le blocage social, aux enjeux de reconnaissance du contenu de l'activité du travail, notamment tout ce qui est en amont et en aval de l'opération de maintenance : la communication, les échanges entre les professionnels, les débriefings sur incident, actes au travers desquels se transmet le savoir faire en situation d'exposition aux risques de toutes sortes (tension électrique, court-circuit, incendie, port de charge, ...) ;
- Une méthode, qui reposait sur des visites sur site, guidés par des opérateurs appartenant aux groupes de travail chargés d'analyser la relation entre compétences, système d'information et performance ; cette démarche a permis de créer la confiance indispensable pour sortir de la crise froide, dans laquelle s'était enlisée l'entité depuis 2 ans.

La co-construction avec les acteurs concernés des représentations sur les valeurs en jeu dans le projet de réorganisation et les indicateurs qui pouvaient essayer d'en rendre compte allait de soi pour les opérateurs et les représentants du personnel . Cette évidence l'est devenue assez vite pour les décideurs, et au fil de l'intervention pour le management intermédiaire lui-même, qui avait le plus à perdre symboliquement de sa position de « sachant ».

Dans le cadre d'un colloque récent, nous avons tiré trois enseignements de cette expérience :

- Il ne peut y avoir de modernisation réussie, comportant une productivité d'emploi, sans contre-partie positive pour salariés : des gains de compétence et d'évolution professionnelle ;
- Face à un risque d'externalisation d'activités, la difficulté pour les syndicats de salariés est d'admettre un gain de productivité d'emploi, qui ne peut être dépassé que par un changement de culture gestionnaire : ici, la légitimité du passage de la « productivité d'opération » (versus « temps mort ») à la « productivité d'information » (versus « temps apprenant ») ;
- L'unité a démontré dans la durée sa capacité collective à se remettre en question pour ré-apprendre à travailler ensemble, maîtriser les nouveaux équipements et renouveler ses compétences critiques.



L'autre conclusion pragmatique est la suivante, et ce sera la dernière : pour construire les compromis dynamiques qui permettent de donner au travail son sens, l'accompagnement par des tiers intervenants, soient-ils internes ou externes à l'entreprise, doit chercher à favoriser l'appropriation des enjeux sans tabou et la discussion des options. Pour ce faire, on ne peut faire l'économie d'un détour par l'analyse du travail, l'écoute et l'expression des acteurs concernés, et de la confrontation des points de vue pour qu'un accord, et souvent plus un compromis qu'un consensus, se dégage pour avancer.

Deux conditions nous semblent nécessaires pour la mise en œuvre d'une telle démarche :

- s'assurer de la sincérité de l'évaluation : elle ne doit pas être faite dans une logique de protection des dirigeants ;

- faire vivre la boucle de rétroaction, sans laquelle il n'y a pas de nouvel apprentissage : en faisant participer les N-1, jusqu'aux opérateurs, pour équilibrer les conséquences à tirer pour les différentes parties prenantes, et ne pas chercher à se défausser sur les exécutants.