

LE TRAVAIL COLLECTIF FACE AUX ENJEUX DE L'ENTREPRISE

Robert GIVET

Le temps est déjà loin où apparaissaient les premiers "groupes de travail" dans l'entreprise.

Qui aurait pensé alors qu'ils étaient porteurs d'une tendance lourde qui allait marquer aussi profondément les organisations actuelles, au point d'inscrire le travail collectif comme un moteur essentiel des unités élémentaires de travail et plus largement du fonctionnement de l'entreprise ?

Les années 70 et 80 ont vu se développer fortement cette tendance, au travers de la mise en place de différentes techniques de "management participatif" : expression des salariés, résolution de problèmes, groupes de progrès, qualité totale, groupes de projet, ...

Aujourd'hui, on peut bien souvent faire le constat que ces techniques de management ont donné des résultats non négligeables, et le "réflexe groupe" joue toujours largement dans nombre d'entreprises.

Si l'intérêt du travail collectif n'est donc généralement plus à démontrer, le foisonnement de réunions ou de groupes de travail pose souvent problème :

- *sentiment de temps perdu et de dilution de la décision,*
- *objectifs et contribution attendue mal définis,*
- *multiplicité de groupes et manque de coordination,*
- *perturbation du fonctionnement des services.*

Pour redonner toute son efficacité à cette forme de travail, et l'utiliser pleinement pour relever les défis actuels, il faut pouvoir répondre rapidement à deux questions :

- *comment "mettre de l'ordre" dans ces pratiques ?*
- *comment développer l'efficacité de ce mode de travail ?*

LES LIMITES DES PRATIQUES DE TRAVAIL EN GROUPE

“Faisons un groupe”

Nombreux sont les groupes de travail engagés sur de faux problèmes ou des problèmes mal situés ; des groupes dont les objectifs ne sont pas suffisamment clairs pour les participants, et dont la raison d'être ou les modes de fonctionnement sont mal définis par rapport aux circuits habituels de communication et de décision de l'entreprise.

“On perd son temps en discussion et on ne décide jamais”

L'efficacité du travail collectif est bien souvent discutable : les techniques de travail de groupe sont insuffisamment assimilées, et les outils pas assez partagés par tous les responsables, de telle sorte que le groupe de travail est essentiellement un lieu de débat, qui perd de vue sa raison d'être et sa légitimité.

“Avec toutes ces réunions on ne peut plus travailler”

L'entreprise souffre de l'inflation des groupes et des réunions, donnant parfois l'impression que cette pratique de management est préconisée et valorisée par les dirigeants, mais cela au détriment “du travail” à réaliser par chacun dans sa fonction et sans réellement permettre à l'organisation d'intégrer et de valoriser ce qui se fait dans les groupes.

Au-delà de ces premiers constats assez superficiels et de l'efficacité des réunions elles-mêmes, les problèmes qui se posent sont essentiellement de l'ordre du positionnement et de la fonction même du travail collectif, par rapport aux enjeux que l'entreprise doit maîtriser, et aux processus de travail mis en oeuvre dans l'organisation.

LA PERTINENCE DU TRAVAIL EN GROUPE

La prise en compte progressive du groupe comme mode de travail

Dans un contexte de forte division du travail héritée du taylorisme et de la production de masse, le développement du travail collectif s'est réalisé avec difficulté, en se posant généralement face au travail individuel et aux méthodes qui l'organisent. Dans cette opposition, l'entreprise a continué de valoriser et de reconnaître presque uniquement la contribution individuelle des salariés, le collectif étant uniquement utilisé dans une fonction d'information, et étant plutôt vécu comme facteur de risques et de désordre.

Le mouvement des relations humaines a conduit à développer et formaliser différents mécanismes de communication. Le groupe est progressivement apparu comme une forme de travail intéressante pour l'entreprise. Souvenons-

nous de toutes les démarches de progrès qui faisaient appel à la notion de groupe : l'expression des salariés, les diverses structures de résolution collective des problèmes, toutes les formes d'association des salariés à des réflexions sur leur travail ou à la conduite d'actions de progrès.

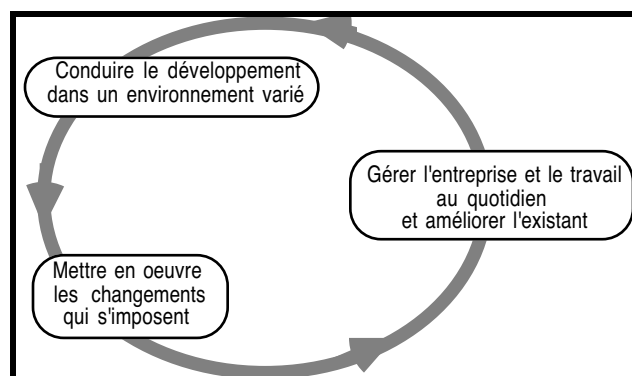
L'idée que le groupe est un mode de communication nécessaire à l'entreprise s'est installée auprès des dirigeants et du personnel, sans qu'une évaluation de sa contribution à la performance globale de l'entreprise soit réalisée.

L'expérience des quinze dernières années a bien montré que les formes de travail collectif qui n'étaient pas suffisamment intégrées à un fonctionnement “normal” de l'entreprise et pérennisées par une transformation de l'organisation se sont rapidement essouffées après un effet de mode.

Le travail collectif et les enjeux du management

Le travail collectif trouve sa place et sa légitimité dans sa contribution aux grands objectifs de l'entreprise, et plus précisément sur les trois horizons du management :

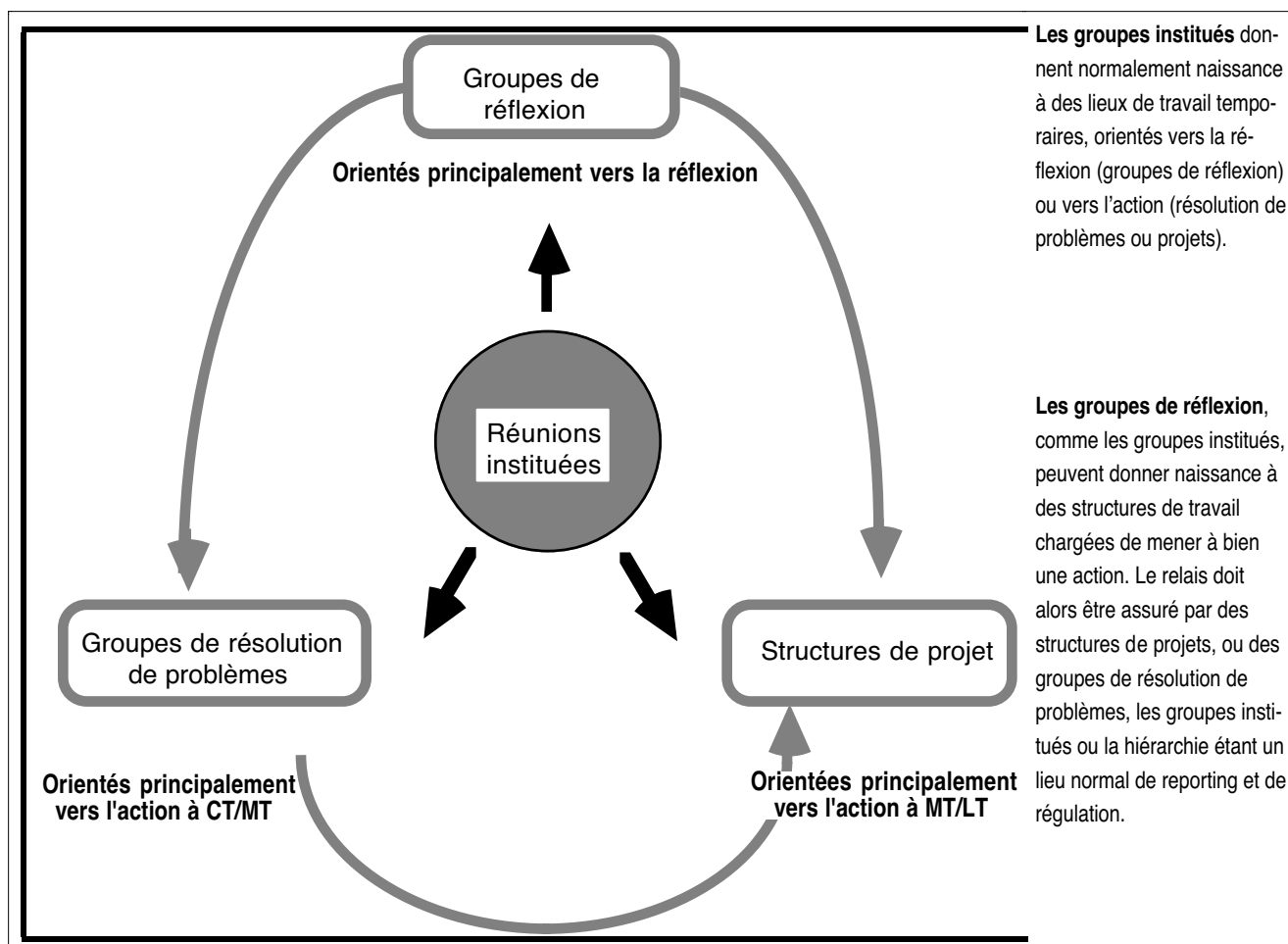
- 1 - dans l'élaboration des choix de développement et des stratégies d'action, en faisant appel à l'expérience et aux compétences des salariés, mais aussi dans la diffusion de ces orientations afin de mobiliser l'entreprise sur son avenir (*groupes de réflexion et structures projet*)
- 2 - dans la gestion quotidienne des situations de travail, pour faciliter les ajustements du travail et les régulations au plus près de là où les problèmes apparaissent, mais aussi pour enrichir les analyses et augmenter la force de proposition de solutions (*groupes de résolution de problèmes*)
- 3 - dans les projets qui permettent les adaptations de l'entreprise par des investissements, des produits nouveaux ou des évolutions de l'organisation, en faisant appel au savoir d'expérience et en donnant un statut de partenaire dans le projet aux futurs utilisateurs (*structures projet*)



UNE TYPOLOGIE DES GROUPES DE TRAVAIL

Type de Groupe	Fonction
Les réunions "instituées" (comité de direction, réunions de service, réunions de production, ...)	Elles correspondent à une fonction permanente de l'entreprise : elles sont le lieu privilégié de l'information de type hiérarchique, de la synthèse de l'activité, le moment essentiel des régulations.
Les structures de conduite des projets	Sous des formes variables elles intègrent un ensemble de compétences autour d'une action temporaire et spécifique (parfois longue, mais toujours limitée), dans le cadre de groupes de travail ayant soit une fonction de pilotage et de cohérence de l'action, soit une fonction d'élaboration des solutions à mettre en oeuvre.
Les groupes de résolution de problèmes	Ils associent des personnes concernées par un dysfonctionnement et ayant des compétences utiles à son traitement. Ils sont constitués pour mener à bien une action, généralement de faible ampleur, et sur cet objectif seulement.
Les groupes de réflexion	Leur vocation est de produire une réflexion dans le but d'alimenter des décisions d'action. Ils associent des points de vue et des compétences utiles pour faire progresser un sujet. Ils ne sont pas constitués pour conduire une action.

Cet effort de différenciation des structures de travail collectif doit être complété d'une vue dynamique de leurs relations :



Ces objectifs ne peuvent être atteints sans que l'entreprise remette en cause la distribution taylorienne des rôles : il s'agit de mobiliser l'ensemble des salariés, avec des degrés de contribution variables, sur ces résultats à atteindre. C'est dans cette perspective que les différentes formes de travail collectif que l'entreprise expérimente depuis quelques années doivent être placées

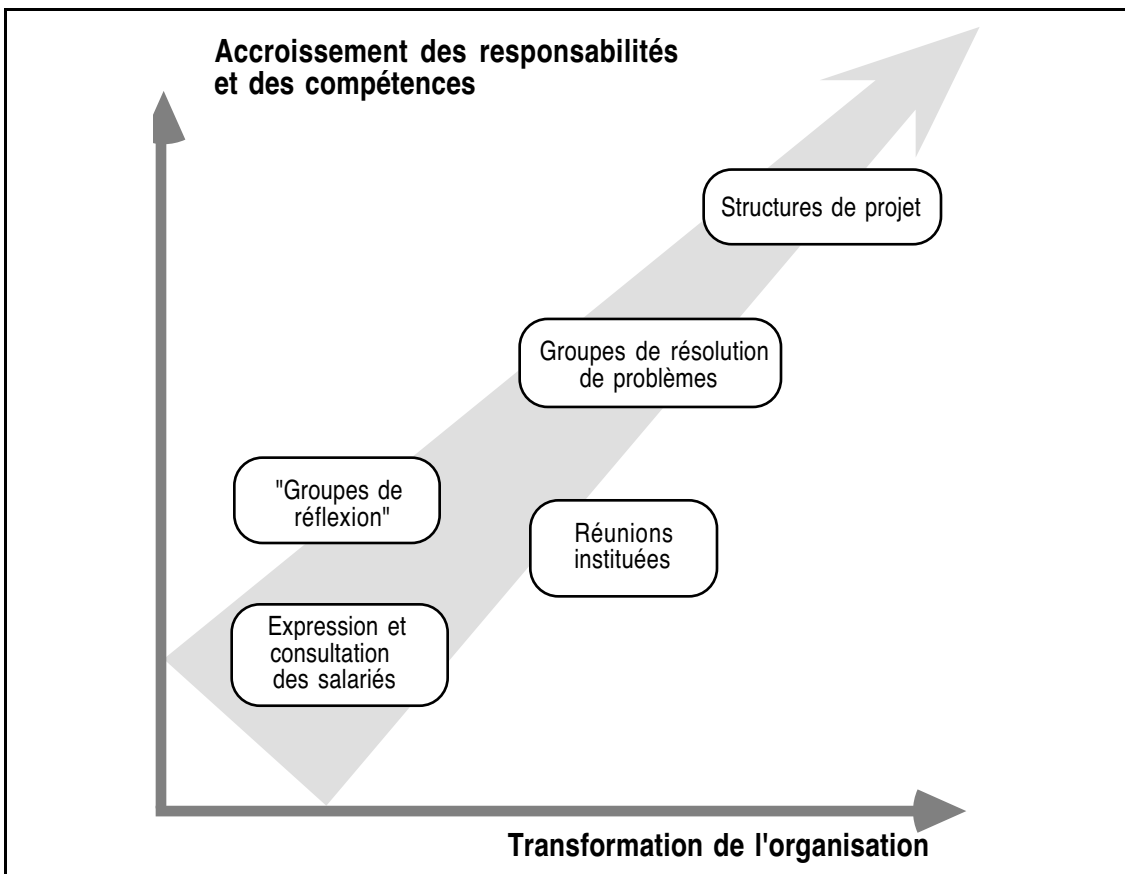
Les Unités Élémentaires de Responsabilité qui se développent aujourd'hui sont des formes permanentes d'organisation du travail qui concrétisent bien le rôle que peut jouer le travail collectif dans le cadre des enjeux d'évolution de l'organisation et des compétences.

Le travail collectif et le développement actuel des organisations

L'appel à la responsabilité et à la performance collectives est très fort aujourd'hui à travers le développement des organisations qualifiantes et la conduite socio-technique des projets.

Toutes les pratiques de travail collectif n'ont pas le même impact sur l'évolution de l'organisation et sur le développement des compétences des salariés.

On pourrait les positionner selon le schéma suivant :



Les groupes d'expression et de consultation des salariés tendent à disparaître ou à évoluer vers d'autres fonctions telles que la résolution de problèmes.

Les autres formes de travail collectif ont à des degrés divers un impact sur le développement de l'organisation et des compétences :

- les structures projet ,dès lors qu'elles n'ont pas uniquement à réaliser un objet technique, mais aussi à définir et à préparer les conditions ultérieures de son utilisation,
- les groupes de résolution de problèmes qui mobilisent des compétences de "terrain" et des spécialistes pour réduire des dysfonctionnements et intégrer des améliorations au travail quotidien.

ORIENTATIONS POUR L'ACTION

La place du travail collectif dans la performance de l'entreprise impose de rechercher les moyens d'en accroître l'efficacité. Il s'agit, par différentes actions coordonnées, de créer une intégration du collectif comme mécanisme "normal" de travail : c'est donc une pédagogie de développement de l'organisation et du travail réel qu'il s'agit de mettre en place.

Auditer le travail collectif

Un bref diagnostic peut être utile. Il peut permettre de mettre en évidence les principales pratiques du travail collectif, de situer les problèmes, et de définir les

orientations pour les progrès à accomplir. Il est alors indispensable d'avoir en référence une réflexion suffisante sur les grandes fonctions du travail collectif, sous peine de rester au niveau superficiel du fonctionnement des groupes de travail sans approcher réellement les processus de travail sous-jacents, et donc les objectifs et la légitimité des groupes constitués.

La cohérence avec le management et la stratégie de l'entreprise :

Il s'agit de situer les principales pratiques de travail collectif de l'entreprise selon une logique de différenciation, et avec des articulations entre elles, telles que l'on soit le plus possible en cohérence avec le management et la stratégie de l'entreprise :

- quelles formes de travail collectif permettent de contribuer à l'élaboration et à la diffusion des stratégies ?
- quelles formes permettent le plus la réactivité et l'implication dans le traitement des problèmes ?
- quelles formes permettent le mieux de conduire les projets ?
- quels relais faut-il organiser de l'une à l'autre de ces formes pour faciliter la cohérence et la continuité des actions de l'entreprise ?

Mais au-delà de cette "mise en ordre" nécessaire des formes de travail collectif, il est indispensable de mettre en place des lieux de coordination et de pilotage.

Ils peuvent être **spécifiques** et liés à une action donnée (cas des projets).

Ils peuvent être "**permanents**" :

- dédiés à un type d'activité (comité de pilotage des projets majeurs de l'entreprise, par exemple)
- inhérents à une responsabilité (la coordination de groupes de résolutions de problèmes par un chef d'atelier, par exemple)

Pour progresser : faire partager les méthodes

Les progrès passent aussi largement, comme c'est le cas pour toute activité collective, par l'existence de règles permettant de guider les contributions individuelles, et de tirer le meilleur parti du groupe. De nombreuses méthodes existent. Certaines sont maintenant suffisamment expérimentées pour que l'entreprise puisse s'engager dans un investissement méthodologique rapidement rentable, tant dans le fonctionnement des réunions elles-mêmes et dans la résolution de problèmes que dans la conduite des projets.

1 - Des points de repère de méthodes adaptés à la culture et aux exigences de l'entreprise.

C'est particulièrement indispensable pour le travail collectif sur des actions qui engagent des transformations réelles, du fait :

- de la complexité des questions à traiter et de la multiplicité des points de vue,
- des ruptures d'équilibre qui s'opèrent, faisant alors émerger des stratégies de résistance ou de blocage,
- de la nécessité de situer les rôles par rapport à la décision, dans des formules permettant que s'exerce normalement le pouvoir hiérarchique tout en facilitant le fonctionnement transversal et l'autonomie des structures créées.

2 - Les principaux domaines de progrès

Concernant l'efficacité des réunions

Cette action est sûrement la plus élémentaire. Elle est bien souvent indispensable.

Il s'agit de s'accorder sur des éléments de méthodes et des règles (outils d'animation et de participation), de communiquer à leur sujet de façon variée et permanente, et de les faire fonctionner dans le plus grand nombre possible de réunions.

Concernant la conduite des projets

C'est certainement la forme de travail collectif la plus exigeante en termes de méthodes, en particulier pour :

- la gestion du temps (délais et phasage) et des ressources (humaines, matérielles, financières)
- la définition des rôles, des communications et de la coordination
- l'enrichissement des objectifs et des solutions
- la préparation de l'après projet

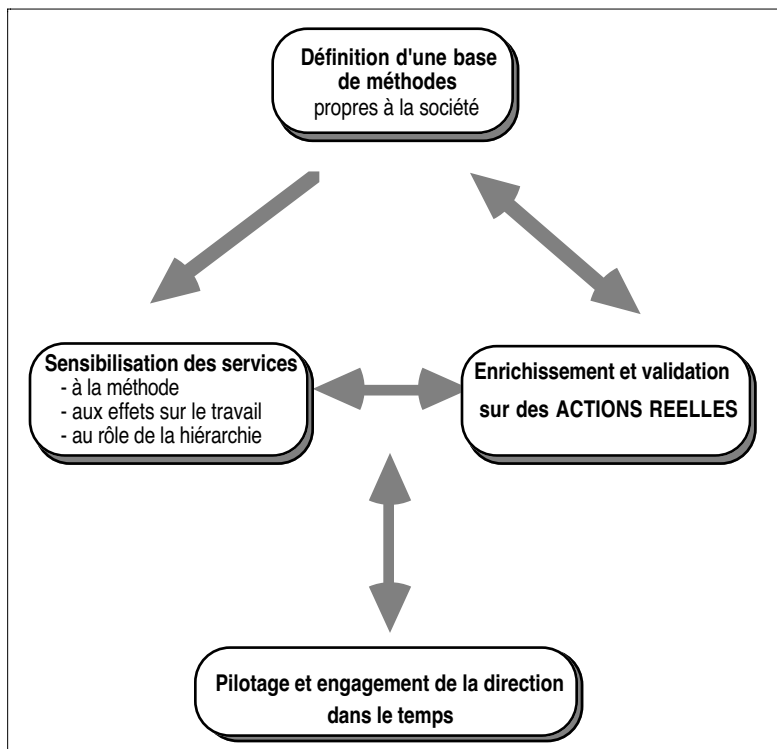
Concernant la résolution de problèmes

Ne pas confondre outils et méthodes : beaucoup croient posséder une méthode quand ils ont acquis l'expérience d'un outil de classement type Ishikawa. Ce qui est important pour travailler collectivement est de se référer à une organisation d'étapes d'avancement, avec des moments d'analyse, d'approfondissement, et des moments de choix. Les outils sont alors les supports de ce travail.

Un exemple d'action à Dynastar

DYNASTAR, un des leaders mondiaux du ski, connaît depuis quelques années une inflation de groupes de travail. Dans le cadre de ses objectifs de développement, une réflexion est menée avec des directions et des chefs de service sur les fonctions et formes du travail collectif à privilégier. La mise en place de règles et de méthodes cohérentes avec les choix d'organisation permet de favoriser la réussite des actions de progrès de l'entreprise.

3 - Les conditions du progrès :



Il est bien question de modifier des pratiques de travail et des comportements. Le schéma ci-contre met en évidence trois points clés pour conduire une action de progrès :

- **la formalisation d'une base de méthodes** propre à l'entreprise, qui permette en particulier de trouver un langage et des outils facilement appropriables par l'ensemble du personnel,
- **la nécessité de l'expérimentation sur des actions réelles**, de façon à valider et à développer les méthodes, tout en leur donnant de la crédibilité,
- **la sensibilisation des responsables hiérarchiques**, non seulement pour qu'ils comprennent les nouvelles pratiques, mais surtout pour qu'ils puissent situer leur rôle dans le cadre de ces fonctionnements nouveaux. Ne pas le faire risquerait soit de freiner le développement de ces méthodes, soit de faire apparaître de nouveaux problèmes par la création d'un déséquilibre conflictuel entre les logiques hiérarchiques de communication et de gestion, et les logiques transversales des processus de travail collectif.

EN CONCLUSION : LA COMPLEXITE DES ORGANISATIONS MODERNES

Dans la recherche constante d'amélioration des performances de l'entreprise, le management doit permettre de mieux gérer la complexité de son fonctionnement, en travaillant en même temps sur :

- *la cohésion autour des objectifs et des stratégies de développement,*
- *l'implication sur les projets et les actions de progrès,*
- *la prise en compte de l'expérience et du travail réel de chacun dans sa fonction,*
- *le développement des compétences de l'ensemble des salariés de l'entreprise.*

Ce management caractéristique des années 90 implique le développement du travail collectif dans des structures identifiées et différenciées, et avec des méthodes partagées par tous .

Le travail collectif prendra toute son efficacité si :

- *il permet l'expression, la confrontation et la coordination de compétences et de rationalités diverses,*
- *il transforme dans le quotidien le fonctionnement, les rôles et l'organisation,*
- *il mobilise l'ensemble des énergies et des potentiels vers les résultats de l'entreprise.*

Nous sommes bien au-delà de la simple création de groupes de travail, dans une problématique d'organisation. La place du travail collectif dans l'entreprise n'est-elle pas au coeur de la réflexion sur l'organisation des années 90 ? Une organisation où les logiques hiérarchiques de la communication et de la décision s'articulent avec les logiques transversales du travail collectif qui sont à l'oeuvre dans les processus réels d'action.

Le pilotage global de l'entreprise doit alors s'appuyer sur de nouveaux modes de mise en cohérence, de reporting, et de conduite de l'activité. Le travail collectif ne sera plus seulement "faire un groupe", mais prendra alors toute sa dimension : il sera réellement ancré dans la vie et le développement de l'entreprise.