

CONFÉRENCE

Les facteurs de succès liés à la réorganisation du travail

COLLOQUE RÉGIONAL SUR LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

**Regroupement d'établissements de santé et de services sociaux
Saguenay-Lac-Saint-Jean**

par

**Réal Jacob, professeur
Département des sciences de la gestion et de l'économie
Université du Québec à Trois-Rivières**

22 septembre 1995

PLAN DE LA CONFÉRENCE

- Quelques statistiques récentes sur la réorganisation du travail : du rêve à la dure réalité, mais...
- Pourquoi la réorganisation du travail : mode ou tendance lourde ?
- Un schéma intégrateur de la réorganisation du travail comme outil d'aide à la décision.
- La gestion du changement : décision, interaction et itération.
- Références pertinentes.

QUELQUES STATISTIQUES RÉCENTES : DU RÊVE...

- **Étude de Osterman (1994) (USA) (N= 694)**
 - 41 % des organisations sondées utilisent des équipes de travail semi-autonomes (self-directed work teams) impliquant plus de cinquante pourcent de la main-d'œuvre totale (pratique la plus fréquente au niveau de l'implantation de pratiques de gestion innovatrices en matière de réorganisation du travail).

- **Étude du Groupe Innovation (1993) (Québec)**
 - n= 565 répondants dont 76,5% des secteurs public et parapublic;
 - sur une échelle en sept points mesurant le niveau d'effort consenti, la redéfinition de l'organisation du travail se situe actuellement à 4,13 alors que la situation souhaitée est de l'ordre de 6,00.

- **Étude de Tremblay et alii. (1994) (HEC)**
 - n= 305 organisations;
 - pour le futur, 74 % des décideurs provenant du secteur gouvernemental indiquent qu'ils sont à réfléchir sur la mise en œuvre éventuelle de modes renouvelés d'organisation du travail.

À LA DURE RÉALITÉ

- 70% des projets sont sérieusement en difficulté ou en situation d'échec;
- taux d'échec se situant entre 60 et 80%;
- taux d'échec variant entre 50 et 60%;
- 46% des organisations seulement indiquent une réduction réelle et significative des coûts.

**MAIS...
UNE LUMIÈRE AU BOUT DU
TUNNEL**

- Les données que nous venons de présenter reflètent la moyenne des organisations;
- Lorsque l'on applique les mêmes mesures auprès d'organisations dites innovatrices, en rupture avec la moyenne, on observe des taux de succès de 70 % et plus (la tendance est inversée).

LES ORGANISATIONS À SUCCÈS EN MATIÈRE DE RÉORGANISATION DU TRAVAIL : TROIS CONSTATS D'ENSEMBLE

CONSTAT 1

- Des gestionnaires qui ont réfléchi sur la relation entre leur mode de fonctionnement actuel, les pressions de l'environnement externe et les possibilités que représente la réorganisation du travail; ce n'est pas une mode pour eux; on est capable de répondre à la question POURQUOI ?

CONSTAT 2

- Des gestionnaires qui se sont intéressés (et ont intéressé leurs autres partenaires) d'abord aux principes et aux facteurs de succès de la réorganisation du travail; les nouvelles formes (la résultante) d'organisation du travail sont beaucoup moins importantes pour eux puisqu'elles seront de toute façon à inventer.

CONSTAT 3

- Des gestionnaires capables d'accepter que l'organisation du travail peut s'appréhender de diverses manières (logique rationnelle, humaine, politique, symbolique) (l'organisation vue comme une machine, un système, un cerveau, un réseau, etc).

COMPRENDRE ET ÉVALUER LES IMPLICATIONS DE NOUVEAUX PRINCIPES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

- Le principe d'autonomie;
- Le principe de cohérence;
- Le principe de responsabilisation;
- Le principe de l'apprentissage;
- Le principe de la flexibilité systémique.

S'ASSURER DE CONDITIONS FACILITANTES À LA RÉORGANISATION DU TRAVAIL : LES FACTEURS DE SUCCÈS

- Complexité cognitive et leadership transformationnel de l'équipe de pilotage;
- Nouveaux rôles des cadres intermédiaires;
- Des relations de travail favorables;
- Une période de transition bien gérée;
- Une communication bi-directionnelle;
- Une formation continue;
- Une reconnaissance de la performance et des compétences;
- Un processus de sélection et d'intégration efficace.

LA GESTION DU CHANGEMENT : VERS DES MODÈLES APPROPRIATIFS

- Pourquoi ? A cause des implications multiples de la réorganisation du travail au niveau :
 - DIMENSION ÉCONOMIQUE (l'emploi);
 - DIMENSION PSYCHO-TECHNIQUE (le travail en soi);
 - DIMENSION SOCIO-PSYCHOLOGIQUE (les relations sociales);
 - DIMENSION SOCIO-ORGANISATIONNELLE (les rapports du pouvoir);
 - DIMENSION SOCIO-CULTURELLE (les solidarités sociales).

- Quels sont les modèles de gestion du changement qui permettent de prendre en compte ces multiples implications ? Des modèles anthropocentriques.

**UN SCHÉMA INTÉGRATEUR DE L'APPROCHE
ANTHROPOCENTRIQUE EN MATIÈRE
DE GESTION DU CHANGEMENT**

PHASES	INITIATION	DÉSIGN	IMPLANTATION
Niveaux de contrôle			
Information	A.I.	A.I.	I.P.
Consultation	A.I.	I.P.	I.P.
Collaboration négociée	I.A.	I.A.	I.A.

- A.I. : aucune implication = résistance au changement
 I.P. : implication passive = résistance au changement
 I.A. : implication active = appropriation, innovation

LA COLLABORATION NÉGOCIÉE : TROIS MOTS CLÉS

- Décision / appropriation
- Interaction / innovation diffuse
- Itération / adaptation – apprentissage

LA RÉORGANISATION DU TRAVAIL VUE SOUS L'ANGLE DU CONTENU : DES PHASES À RÉALISER ENSEMBLE

La réorganisation du travail peut se représenter comme un ensemble de phases qu'il faut réaliser dans le temps. Pour fins de discussion, on a retenu les phases suivantes:

- La phase d'initiation ou le moment des décisions stratégiques d'orientation; c'est aussi à ce moment que les ressources humaines sont implicitement caractérisées en tant que personnes passives ou actives dans le processus de réorganisation;
- La phase de design ou le moment des analyses terrain, c'est-à-dire celles conduisant au choix d'un scénario de réorganisation du travail;
- La phase d'implantation ou le moment des projets pilotes et des mesures d'alignement à court terme, c'est-à-dire la mise en œuvre de conditions d'adaptation telles que la formation, la mobilité, la gestion des départs, etc.
- La phase de suivi ou le moment de la consolidation du changement (ex: suivi diagnostic) et des mesures d'influence à moyen terme (ex: formation continue).

**LA RÉORGANISATION DU TRAVAIL VUE SOUS
L'ANGLE D'UN PROCESSUS, DU COMMENT :
LES CRITÈRES DE LA COLLABORATION NÉGOCIÉE**

- SUPERPOSITION DES AXES TECHNIQUE ET SOCIAL (perspective systémique, marge de manœuvre technico-organisationnelle);
- IMPLICATION DES PERSONNELS TOUCHÉS PAR LA RÉORGANISATION DU TRAVAIL (une organisation ne peut être imposée aux individus);
- UNE DÉMARCHE APPROPRIATIVE SOIT :
 - + souple et itérative, donc acceptant les corrections en cours de processus (un problème d'organisation du travail est rarement résolu une fois pour toutes);
 - + utilisant au mieux les savoirs et les expériences disponibles (une solution adaptée aux problèmes d'organisation du travail, demande des informations nombreuses, difficiles à rassembler a priori);
 - + recherchant les meilleurs arbitrages entre les objectifs et les intérêts en présence (car ils sont différents);
 - + réalisant des solutions satisfaisantes, mais efficaces (les solutions optimales sont une utopie!).

- DISPONIBILITÉ DE RESSOURCES ET DE MOYENS ASSURANT UNE INTERVENTION EFFICACE DES PERSONNELS IMPLIQUÉS DANS LE PROCESSUS DE RÉORGANISATION DU TRAVAIL.
- COORDINATION DE LA DÉMARCHE IMPLIQUANT GÉNÉRALEMENT DEUX NIVEAUX : LE GROUPE DE TRAVAIL (terrain), LE COMITÉ DE PILOTAGE (steering group) (orientation et arbitrage).
- L'EXPERT QUI JOUE UN RÔLE DE SUPPORT.

ILLUSTRATION : ÉVALUATIONS COMPARATIVES

RÉSULTATS D'ÉTUDES EMPIRIQUES RÉALISÉES PAR
NUTT (1992)

TYPE	FRÉQUENCE	SUCCÈS À L'ADOPTION
+ Information	29 %	35 %
+ Consultation (persuasion)	35 %	49 %
+ Collaboration négociée	20 %	71 %

QUELQUES POINTS DE REPÈRE EN VUE DE LA MISE EN ŒUVRE D'UN PROCESSUS DE RÉORGANISATION DU TRAVAIL

PHASE 1

INITIATION : BILAN ET ORIENTATION

- a) Mise en place d'un comité mixte de pilotage (rôle d'orientation, de recommandation, de cohérence, de gestion des différends et de soutien);
- b) Bilan du mode actuel d'organisation du travail en regard de sa capacité à répondre aux pressions externes tant au niveau de l'offre de services (ex: rareté de ressources financières) qu'au niveau des attentes des clientèles (ex: qualité, diversité...) (répondre clairement ici à la question: pourquoi faut-il se réorganiser dans notre organisation ?).
- c) Se donner une vision du processus de réorganisation :
 - définition des orientations (ex: respect de l'humain, perspective temporelle) et des principes (ex: autonomie, décentralisation, responsabilisation, flexibilité) qui seront à la base du processus de réorganisation du travail; ces principes agissent en tant que gardien de la démarche et assurent la cohérence de celle-ci.
 - Définition de la stratégie de gestion du changement.

PHASE 2

DESIGN : ALTERNATIVES ET PROPOSITIONS SATISFAISANTES DE RÉORGANISATION DU TRAVAIL

- d) Mise en place de groupes de travail sectoriels ou locaux.
- e) Appropriation des cibles de réflexion en vue de la réorganisation (ex: l'organisation des services, l'organisation du travail proprement dite, la gestion des ressources).
- f) Analyse, synthèse et identification de scénarios de réorganisation du travail en tenant compte des besoins des clientèles, des principes et des orientations prédéterminées à la phase 1 (les "incontournables"); analyse coût/bénéfice.
- g) Analyse (facteur moteur ou facteur contraignant) des facteurs de succès à considérer en vue de la mise en œuvre éventuelle des scénarios retenus de réorganisation du travail; agencer les propositions de réorganisation et les facteurs de succès sous la forme d'un diagramme de préséance.
- h) Présentation au comité de pilotage.

PHASE 3

IMPLANTATION ET TRANSITION

- i) Apprivoiser la réorganisation du travail par projet pilote.
- j) Mettre en place les mesures de transition et d'adaptation (mesures d'alignement).

PHASE 4

SUIVI

- k) Suivi diagnostic et plan d'amélioration.
- l) Mise en place graduelle de mesures d'influence (ex: formation continue et auto-formation, approche de solutions internes aux problèmes de relations de travail, budget base zéro, gestion de la présence au travail, etc.) congruentes avec les nouvelles formes d'organisation du travail.

QUELQUES RÉFÉRENCES PERTINENTES

BUTERA, F. (1991). La métamorphose de l'organisation, du château au réseau. Paris: Éditions d'organisation.

CROZIER, M. (1989). L'entreprise à l'écoute: apprendre le management post-industriel. Paris: Inter Éditions.

DES TROIS MAISONS, J. (1994). Les nouvelles approches en relations de travail, Le Marché du Travail, avril, 6-10, 83-84.

FABI, B., JACOB, R. (1994). Se réorganiser pour mieux performer, Gestion, vol. 19, 3, 48-58.

GALBRAITH, J.R., LAWLER, III, E.E. (1993). Organizing for the future. San Francisco: Jossey-Bass.

JACOB, R. (1993). La flexibilité organisationnelle et la gestion des ressources humaines, Gestion, vol. 18, 2, 30-38.

KOCHAN, T. USEEM, M. (1992). Transforming organizations. New-York: Oxford University Press.

LAWLER III, E.E. (1990). High-involvement management. San Francisco: Jossey Bass. Sixth printing.

LIU, M. (1983). L'approche socio-technique. Paris: Les Éditions d'Organisation.

MASCHINO, D. (1992a). Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique, (1^{ère} partie). Le Marché du Travail, août, 5-8, 73-80.

MASCHINO, D. (1992b). Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique, (2^{ième} partie). Le Marché du Travail, août, 5-10, 73.

OSTERMAN, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopt it? Industrial and Labor Relations Review, vo. 47, 2, 173-188.

TREMBLAY, M., LEMELIN, M., RONDEAU, A., LAUZON, N. (1994). Les stratégies de mobilisation des ressources humaines. Rapport de recherche, HEC, 40 p.

* **Voir autres références à la suite des deux articles en annexe.**