

## UNE INTERVENTION DANS UNE ENTREPRISE CONCURRENTIELLE A DIMENSION INTERNATIONALE

*Extrait de « La sociopsychanalyse de Gérard Mendel, autorité, pouvoirs et démocratie dans le travail » Claire Rueff-Escoubès<sup>1</sup>. Chapitre rédigé par Mireille Bitan*

Auditeur à l'une de nos conférences, un cadre dirigeant nous contacte pour envisager avec nous l'opportunité de la mise en place de notre dispositif au sein de la structure qu'il dirige. Il s'agit d'un département d'une importante entreprise d'économie concurrentielle, département composé pour l'essentiel d'une usine en province et d'un service recherche et développement (R et D) qui partage les mêmes locaux que les services administratifs et commerciaux.

Trois éléments de notre dispositif ont retenu l'intérêt de ce dirigeant :

1° La capacité de notre dispositif à professionnaliser progressivement les rapports de travail par des échanges et élaborations collectives centrés sur les aspects techniques du travail. Récemment arrivé à ce poste de responsabilité, il avait le sentiment d'une certaine déperdition d'efficacité au travail du fait de divergences entre certaines catégories de personnels et/ou des formes d'alliances d'ordre psychologique qui entravaient une appréhension objective des questions de travail.

Il apparaissait clairement à ce dirigeant que l'objectivation des questions de travail était de nature à dépasser ces obstacles, en même temps que la concertation collective sur les questions de travail (et non sur les personnes), hors hiérarchie, devait permettre une expression et une créativité plus libre des personnels.

2° Les groupes homogènes de métier. Dans le cœur de ce département qu'est le service R et D en charge de la fabrication des prototypes, l'organisation du travail est fondamentalement en mode Projet. Aussi, les équipes sont-elles pluridisciplinaires, éphémères, à contour variable, travaillant chacune centrée quasi exclusivement sur le projet spécifique qui l'a constituée.

Ce responsable, lui-même de formation Ingénieur, ressentait le besoin et l'utilité que les personnels puissent parler métier au-delà mais aussi à partir des problèmes rencontrés dans tel ou tel projet; qu'ils puissent se renforcer par un échange de savoirs faire, de pratiques, d'interrogations. Son souhait était donc de permettre à la dimension Métier d'évoluer via des échanges directs et collectifs alors même que l'organisation de travail en mode projet tend éclater et à isoler les détenteurs de chaque métiers au sein de différentes équipes projet.

3° Ce dirigeant comme tous ceux qui s'adressent à nous avait le souhait de favoriser plus de participation de ses personnels au fonctionnement de l'entreprise. Pour nous, une telle préoccupation passe par permettre aux acteurs d'objectiver les questions de travail: donner la possibilité à tous les personnels de s'exprimer librement et de façon concertée sur leur travail, de faire des propositions au sein de leur collectif homogène, d'être en droit d'obtenir des réponses sur les questions techniques qu'ils posent et ainsi de mieux s'approprier leur acte de travail.

Il proposa alors que nous intervenions dans un premier temps dans la filière R et D et services administratifs et commerciaux (l'usine serait éventuellement partie prenante dans un deuxième temps).

De notre côté, les questions se posaient ainsi : depuis longtemps, nous nous demandions si notre objectif de fond (aller vers une meilleure appropriation de son acte de travail par tout un chacun), était compatible avec des entreprises d'économie libérale sans déroger à notre éthique. L'occasion ne nous avait jamais été donnée de le vérifier, et si oui, à quelles conditions et dans quelles limites ?

Dans le cas présent s'ajoutait une deuxième question de compatibilité, celle de l'organisation du travail : habituellement notre dispositif s'articule à l'organisation hiérarchique

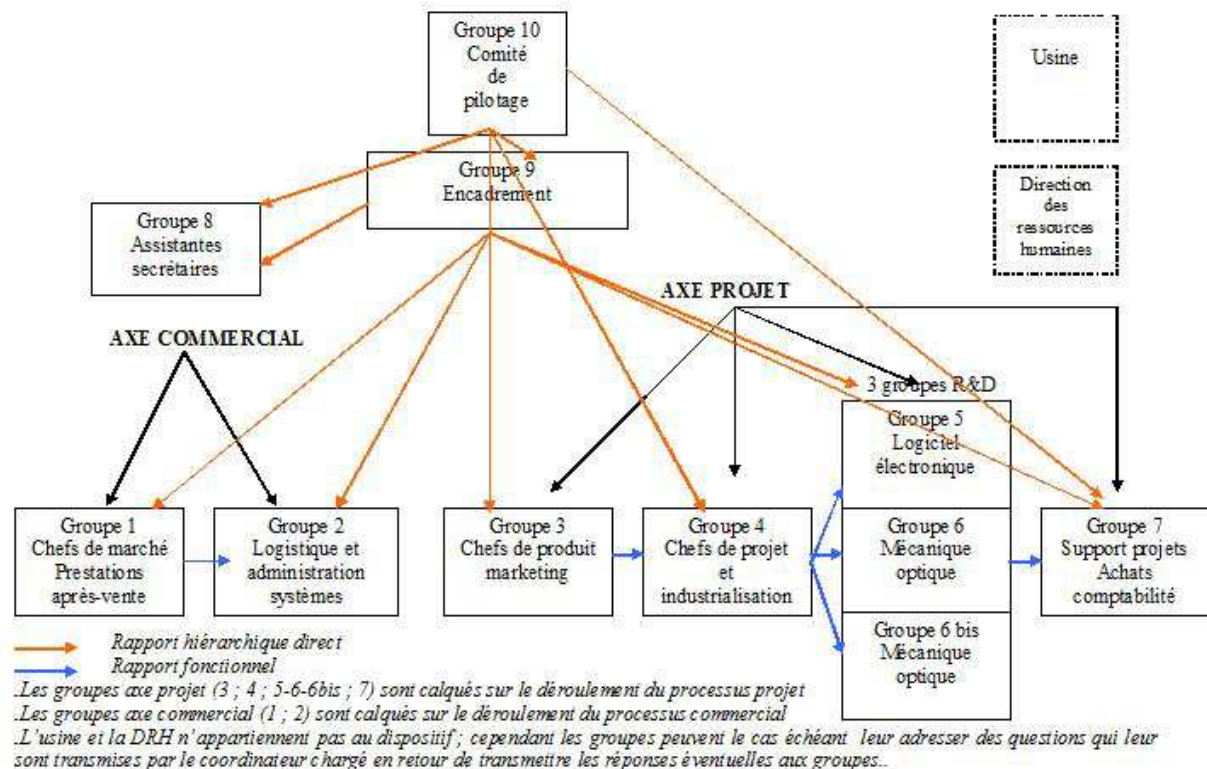
---

<sup>1</sup> La Découverte, Paris 2008

et technique du travail, il la renforce dans ses contours pour en arriver à mieux en définir les périmètres. Ici, l'organisation Projet se structure différemment de l'organisation hiérarchique (qui continue d'exister pour autant) et définit d'autres subordinations fluctuantes et multiples qui complexifient les repérages.

Compte tenu des attentes du directeur qui convergeaient avec nos propres visées et de son accord pour souscrire à nos règles habituelles de fonctionnement, nous nous sommes engagés pour un premier essai de 4 cycles. Un long travail de trois mois en collaboration avec lui nous a permis de dessiner l'organigramme du dispositif (DIM): les différents groupes homogènes, la circulation entre eux de leur compte-rendu, l'ordre des réunions. La logique de cet organigramme reposait sur un point central : y retrouver les processus de fabrication des deux actes de travail fondamentaux de la structure en question : celle des prototypes ou Axe Projet, et celui de l'acte commercial ou Axe commercial.

La mise en regard des deux organigrammes, celui de l'entreprise et celui de notre dispositif qui rassemblent pourtant les mêmes personnes sur la base de leur travail et fonctions, a mis en évidence la différence des approches.



Pour le directeur, notre travail s'inscrivait dans une démarche qualité plus vaste à laquelle il s'était engagé vis-à-vis de ses personnels dans le périmètre du volet "Espaces de concertation sur le travail".

L'entreprise, pour ses besoins de communication interne, a rapidement nommé elle-même notre dispositif le « DIRECT », soit : Dispositif Institutionnel d'Expression et de Concertation sur le Travail.

Le premier cycle a permis de confirmer la pertinence de notre découpage. Les échanges ont été fructueux au sein des groupes métiers et hiérarchiques (chefs de service et cadres de direction). Hormis quelques personnalités réfractaires à la dimension collective, de nombreux espoirs se sont exprimés vis-à-vis du DIRECT : outre la concertation intra-groupes, celui-ci organise sur un mode efficient la concertation inter-collectifs, y compris entre les différents niveaux hiérarchiques.

- La première phase d'essai de 4 cycles fut concluante pour le directeur et se poursuivait

par une 2<sup>ème</sup> phase de 6 cycles. Elle comportera la création d'un document récapitulatif des échanges qui rendra compte de la fragmentation extrême de l'activité dans l'entreprise et témoignera des changements décidés

Chemin faisant, des ajustements et des modifications du schéma du DI interviendront, en fonction des modifications de l'organisation du travail dans le département et de la nécessité de favoriser une meilleure responsabilisation des chefs de service. Des avancées plus structurelles sont réalisées dans le département grâce au DI comme la mise en place d'experts métiers dans l'organisation Projet. Cette mise en place a répondu à une attente de longue date des différents métiers et chefs de Projet, sans prise de conscience effective jusqu'à lors de la part de la direction.

La 3<sup>ème</sup> phase également de 6 cycles, a porté à 16 l'ensemble des cycles du DIRECT, sur une période de plus de 3 années terrain.

De ces 16 cycles, on retiendra des avancées nombreuses en termes de problèmes révélés et élucidés en même temps que le DIM a permis de poser dans tous ses facettes la contradiction que subit la production: essentiellement la volonté d'assurer la qualité maximum qui s'oppose de fait aux délais drastiques de sortie des prototypes, eux-mêmes conditionnant en partie le succès commercial des produits.

Plutôt que de travailler dans la schizophrénie de deux messages contradictoires et qui s'ignorent, le DIM a permis notamment aux techniciens (la base ici) de réfléchir et de proposer une optimisation des tests qualité sans en augmenter la durée d'application. Proposition qui fut validée par la direction

Le fonctionnement du DIM s'est complexifié de par la grande flexibilité des organigrammes de travail et la multiplicité de réunions difficiles à organiser. Pour autant la mise en place de cycles sans intervenants s'est opérée et les collectifs ont fonctionné de façon satisfaisante.

Au total, avec un travail très prenant pour les intervenants SP<sup>2</sup> en charge de 10 puis de 12 groupes, les problématiques de fond ont été formalisées, des propositions créatives de la part des groupes non hiérarchiques ont été avancées. Au cours de la dernière séance du 16<sup>ème</sup> cycle, le groupe des cadres dirigeants souhaite que l'usine soit maintenant associée au DIM.

Pour des raisons internes à l'entreprise qui n'invalident en rien le bénéfice du DI, notre intervention s'est interrompue à ce stade.

L'histoire de cette intervention inhabituelle et complexe nous a révélé des réalités fortes des nouvelles organisations du travail.

- Ce que nous avons trouvé de commun avec nos autres interventions dans des structures à production non économique : l'extraordinaire remontée des informations du terrain<sup>3</sup>, la mise au jour et la résolution de problèmes en suspens depuis longtemps; le plaisir de la réflexion collective.

- Ce que nous avons trouvé de spécifique : une complexité du travail, un découpage de l'acte tel que nous assistions à une forme nouvelle de taylorisme : un taylorisme "bac+5", voire plus; la nécessité de prises de décision au quotidien et dans l'urgence qui contredit les schémas de travail établis et bouscule également le fonctionnement de notre DIM.

- Ici, parfois, l'urgence était telle que de nombreux problèmes ne pouvaient même pas être discutés en dehors du DI qui s'est trouvé alors investi au-delà de sa vocation première. Il devenait le lieu d'exposition et de résolution de problèmes techniques ou organisationnels urgents. Ainsi, la complexité du travail et la pression des délais se retrouvaient-ils à l'intérieur même du DIM.

---

<sup>2</sup> Les intervenants rendaient compte de chacun des cycles au cours des réunions de notre groupe de travail. La richesse et la complexité du matériel terrain les obligeaient à un travail de synthèse collectif important pour garder une vue synthétique de l'intervention et de ses mouvements.

<sup>3</sup> Un bref exemple a contrario : un des chefs de projet décide de quitter le DIRECT au bout de 6 mois. Ses collaborateurs comprennent qu'il a pris un engagement de production non tenable dans les délais. Chacun étant chef de son fief, ils n'osent pas lui en parler hors dispositif. Le problème d'un retard considérable à propos de ce produit « éclate » finalement. Le directeur : « Pourquoi le DIRECT n'a-t-il pas permis de prévenir ce désastre ? » Réponse : parce que son responsable en était absent.

Pour autant, nos principes méthodologiques et notre éthique ne furent pas mis en cause. Nous serions donc prêts pour un nouveau challenge.