

# Nouvelles organisations et vieilles recettes tayloriennes

**Bernard Dugué**

Enseignant chercheur, Département d'ergonomie, ENSC, IPB

**Johann Petit**

Maître de conférences en ergonomie, Département d'ergonomie, ENSC, IPB

## Introduction

*Bernard Dugué*

Il me semble que les nouvelles organisations, le Lean ou tout autre, sont très propices aux références culinaires (cf. Emmanuelle Florence, *Le Lean et l'anguille : comment cuisiner le Lean ?*) puisque pour nous aussi il est question de recette, de recette taylorienne. Mais ici, on va plutôt prendre le contre-pied de Maïté et l'anguille car nous allons vous expliquer que, contrairement au dicton, ce n'est pas dans les vieux pots qu'on fait les meilleures recettes.

Notre communication s'appuie sur une intervention que nous avons réalisée dans une compagnie d'assurance durant un an et dont nous ne retiendrons que quelques caractéristiques. Il s'agit d'une entreprise d'environ 400 personnes, qui a connu plusieurs réorganisations, à la fois des réorganisations globales et externes par fusion et regroupement, mais aussi une multitude de réorganisations dans des services ciblés, réorganisations qui n'ont pas forcément été coordonnées.

## 1. Contexte de l'intervention

Notre intervention s'est construite dans un contexte présentant beaucoup de dysfonctionnements dans certains services : des retards dans le traitement des dossiers, des réclamations de clients et pour le service de la plate-forme téléphonique, un taux de décroché (indicateur très suivi par la direction) particulièrement mauvais puisque situé aux environs de 60%. Ces différents dysfonctionnements du côté de la production étaient accompagnés, du côté des salariés, par un important turn-over interne (demandes de mobilité) et externe (départs), par des plaintes auprès du médecin du travail, du C.H.S.C.T., des organisations syndicales, et des plaintes remontées par la voie hiérarchique.

La demande portait sur un diagnostic de fonctionnement, avec une volonté de remettre « à plat » les questions organisationnelles et dans la perspective de modification de la situation existante. Quand nous sommes arrivés, il existait déjà un comité dont le nom n'était pas tout à fait stabilisé (pilotage, suivi, groupe de travail), qui regroupait à la fois la direction, certains élus du comité d'entreprise, une partie du C.H.S.C.T. et le médecin du travail.

Il faut par ailleurs noter que, dans notre intervention, on ne parle pas de Lean, le terme n'est absolument pas employé. Mais on retrouve pourtant la même perspective de rationalisation du travail et les mêmes phénomènes que dans le Lean.

Cette communication sera effectuée en deux temps, je commencerai puis Johann Petit prendra la suite et notre propos consistera, à partir de certaines caractéristiques de notre intervention, à regarder quelles sont les logiques de rationalisation de l'organisation dans cette entreprise. Nous nous interrogerons également, au-delà des formes organisationnelles qui sont présentées comme nouvelles, sur la persistance ou le retour de logiques tayloriennes. Suite à cela, nous essaierons de repérer

certaines idées portées par quelques responsables de l'entreprise, idées très prégnantes qui guident les actions et les décisions des managers. Je m'occuperai donc de vous présenter ces différents points et dans un deuxième temps, Johann Petit essaiera de montrer en quoi poser la question de l'organisation c'est indissociablement poser la question du pouvoir dans les organisations, ainsi que la question de la prise de décision, des circuits de décision, des modes de prises de décision et des lieux de décision. A partir de ces réflexions, nous nous interrogerons sur comment structurer l'intervention ergonomique et à quel niveau structurer cette intervention.

## 2. Les logiques de rationalisation de l'organisation

Je vais commencer par une citation qui provient de deux professeurs de management aux Etats-Unis, issus d'un courant critique du management :

« Les dirigeants (*sont*) exagérément influencés par des idéologies ou des croyances profondément enracinées qui poussent leur entreprise à adopter une pratique managériale (...) parce qu'ils « croient » qu'elle fonctionne ou parce qu'elle correspond à leurs postulats (parfois erronés) sur les facteurs de réussite des individus et des organisations. » (*Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton*).

Il nous semblait que c'était un bon point de départ pour réfléchir aux questions que nous avons à traiter et à la manière de structurer ensuite concrètement notre intervention. Cette citation montre qu'un certain nombre de prises de décisions et de gestion, ne se fondent pas forcément sur des faits, sur des retours d'expérience, mais se fondent sur des croyances. R. Sutton est d'ailleurs l'auteur d'un ouvrage très sérieux qui a eu un retentissement important en France dont le titre a été traduit, d'une manière très accrocheuse, par « objectif : zéro sales cons », ce qui montre que l'utopie est aussi présente chez les professeurs de management.

### 2.1. Retour sur la réorganisation mise en place

Je vais rapidement vous expliquer la réorganisation qui avait été faite dans cette entreprise.

Avant la réorganisation l'activité pouvait être qualifiée d'intégrale. Le client avait alors deux modes de contact avec un service de l'entreprise, le courrier ou le téléphone, et les échanges se faisaient directement avec le service concerné par la demande. L'entreprise a, par la suite, supprimé ce contact direct avec les services et transformé les voies d'accès avec la création d'un centre de traitement de courrier et la numérisation de ce courrier, d'une part, et la création d'une plateforme téléphonique (PFT) d'autre part.

Je vais commencer par vous parler des éléments qui ont constitué la réorganisation des flux de données papier.

La nouvelle organisation du travail est une séparation entre différentes fonctions qui, pour certaines n'existaient pas et qui, pour d'autres, étaient auparavant centralisées. Le process commence avec la réception et le tri du courrier, puis la mise en lots et la numérisation de ces lots. Ensuite vient la phase d'indexation ou référencement de ces courriers numérisés à partir d'une grille d'indexation. L'acheminement électronique de ces courriers se fait, au final, directement sur les boîtes aux lettres individuelles des opérateurs, dans les services, afin de procéder à leur traitement. En outre, la mise en place de ce système s'est accompagnée de l'installation d'un autre système dit de « work flow procédural ». Ce dernier système débute au moment de l'indexation quand un code est attribué au courrier. Ce code attache à la numérisation du dossier des procédures que le salarié qui traitera le dossier devra absolument suivre et des temps alloués à chacun de ces traitements. Il s'agit donc d'un processus très contrôlé en termes de process et de temps. Pour ce faire, les services ont été réorganisés en unités organisationnelles (U.O.) qui sont dédiées à un type de traitement. Ceci s'est accompagné d'une baisse de la polyvalence qui était en place car, dorénavant, le personnel est sélectionné, lors des mobilités ou des recrutements, pour des tâches considérées comme des tâches

élémentaires peu qualifiées ou, en tous cas, moins qualifiées qu'auparavant. En conséquence, les courriers qui sont directement acheminés vers les boîtes mails des salariés ont amené une perte de visibilité globale de l'état des stocks pour les managers et des difficultés à gérer ces stocks, ce qui explique, pour partie, les retards de traitement importants. De plus, dans cette nouvelle organisation, il n'y a absolument aucun lien ou échange entre les unités, par exemple, lorsqu'un document a mal été scanné. On remarque aussi que les régulations sont beaucoup plus difficiles, qu'elles soient dues aux aléas des dossiers ou à un manque de personnel dans un service.

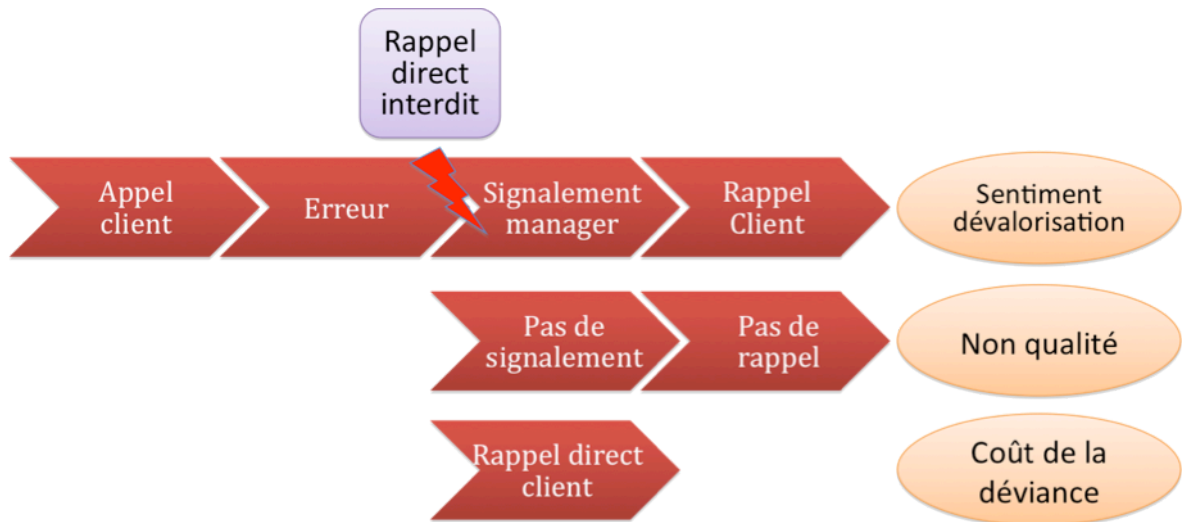
En ce qui concerne la plateforme téléphonique, qui ne traite que les appels entrants de clients, nous avons découvert trois règles qui existaient dans le fonctionnement de la plateforme :

- La plateforme téléphonique ne répond que pour des appels qu'on détermine comme nécessitant une qualification de niveau 1, avec une interdiction absolue, pour les salariés, de répondre à des appels qui ne seraient pas de ce niveau même s'ils en ont la capacité. En effet, certains sont capables de répondre à d'autres niveaux d'appels de par leur ancienneté et leur parcours professionnel dans les services. Dans tous les cas, dès que la demande dépasse le niveau 1, les salariés doivent la transmettre, par intranet, au service concerné. Il faut aussi savoir que les services ont beaucoup de retard dans le traitement de ces messages.
- En cas de difficulté pour répondre à la question d'un client, il est interdit de demander l'avis de ses collègues disponibles ou bien de leur passer la communication. Ces démarches sont interdites car elles rendent difficile la traçabilité. Ces appels doivent être passés à l'agent de maîtrise.
- Lors d'un appel, si un téléconseiller se rend compte qu'il a donné une réponse erronée ou incomplète à un client, il a interdiction absolue de rappeler le client pour rattraper son erreur. La procédure est alors d'aller voir son cadre sur la plateforme, et c'est lui qui va alors rappeler le client.

Après avoir trouvé ces règles, et d'autres qui sont du même acabit, on peut se poser la question : s'agit-il de règles absurdes ou y a-t-il une rationalité derrière ces prescriptions ? Et tant que l'on n'aura pas compris cette rationalité, comment cibler notre intervention ?

## **2.2. Une rationalité descendante**

Nous avons interrogé l'équipe de direction, c'est-à-dire le directeur général et le directeur général adjoint. La première chose qui est apparue c'est leur souci d'avoir un système absolument fiable, efficace et surtout homogène. Par exemple, ils veulent avoir la certitude absolue que lorsqu'un client va poser la même question à deux téléconseillers différents, il aura strictement la même réponse. Il est important de comprendre ce regard sur la fiabilité car on se rend compte que, pour les directeurs, cette réponse est purement rationnelle, mais il s'agit d'une rationalité uniquement descendante avec un poids énorme accordé aux experts internes et externes. Dans cette optique, l'agent est vu comme un risque, un grain de sable dans une machine qui serait parfaitement bien huilée par ailleurs. Il s'agit donc d'un système uniquement basé sur une fiabilité réglée, c'est-à-dire que si la procédure est bonne, alors on se prémunie contre toute défaillance, sans prendre en compte la fiabilité gérée, c'est à dire la capacité des opérateurs à prendre des initiatives quand il faut faire face aux variabilités, aux aléas, et réaliser malgré tout un travail de qualité. Comprendre la rationalité qui était derrière les règles de travail a été important car cela nous a permis de réorienter l'intervention. Voici, notamment, un exemple que nous avons présenté au directeur :



### L'exemple de l'erreur à la plateforme téléphonique

A la suite de nos observations, nous avons constaté que, dans un certain nombre de cas, il n'y a pas de signalement. Le téléconseiller, bien qu'ayant conscience qu'il ne fait pas du bon travail, laisse passer l'erreur tout en sachant que le client rappellera ultérieurement quand il se rendra compte de l'erreur. Une autre solution pour les conseillers est de rappeler quand même, seulement, les appels étant tracés depuis la plateforme ils rappellent de chez eux le soir, ou bien prennent une pause et rappellent des toilettes avec leur propre portable. Ces observations remettent en cause la fiabilité du système. Nous les avons mises, par la suite, en discussion avec la direction.

### 3. Persistances et retours à des logiques tayloriennes

On ne peut s'empêcher, à ce moment, de penser à certaines citations de Taylor qui s'appliquent totalement à ces systèmes, notamment la seconde qui ressemble en tous points à la définition du « work flow » qui nous a été donnée, par la direction.

« Il est facile de diviser chaque travail en unités élémentaires et, par l'addition des temps élémentaires, d'arriver avec précision au temps total requis par le travail. » (*FWT, Shop Management*)

« Le travail de chaque ouvrier est entièrement planifié par l'encadrement (...). Cette tâche prescrit non seulement ce qui doit être fait, mais comment il faut le faire et le temps exact alloué pour cela. » (*FWT, Principles*)

« Le *scientific management* n'a pas de place pour un oiseau qui peut chanter et qui ne le veut pas. » (*FWT, Testimony*)

La troisième citation montre déjà la légitimation du contrôle et ce au plus près de l'activité, c'est-à-dire le contrôle quotidien, voire minute par minute, la traçabilité, les écoutes et une volonté de tout mesurer et de tout quantifier.

Cela renvoie également à des études américaines (Morrison et Milliken) à propos de croyances sur lesquelles ces systèmes s'appuient et qui correspondent presque mot pour mot à des phrases prononcées par la direction :

1. Des employés individualistes, peu fiables, réfractaires à l'effort, n'agissant pas dans l'intérêt de l'organisation sans incitations ou sanctions.

2. Seul le management sait ce qui est le meilleur pour l'organisation.
3. L'unité, l'accord, le consensus sont des signes de bonne santé organisationnelle.

On est ici (1.) dans le modèle économique de l'Homme où la seule préoccupation est de maximiser ses gains et où seul le management sait ce qui est le meilleur pour l'organisation (2.) d'où le caractère très descendant de la décision. De plus, le consensus étant un signe de bonne santé (3.), dès qu'il y a conflit, il s'agit donc d'un signe pathologique.

Quand on comprend que le mode de gouvernance est basé sur ces croyances, il paraît alors logique que tout soit fait pour décourager la communication ascendante, c'est-à-dire ce qui remonte du terrain, et que la participation soit encadrée au maximum pour éviter les régulations informelles qui pourraient avoir lieu.

En comprenant cette logique organisationnelle, l'ergonome ouvre des pistes, et l'un de ses objectifs peut être de mettre à jour ces croyances sous-jacentes aux pratiques de management tout en construisant un point de vue ancré sur le travail. Le but est alors de permettre les confrontations, l'expression des désaccords et de remettre des liens là où on les a coupés par la parcellisation des tâches, de reconstituer des collectifs de travail là où on les a abimés. Ainsi, la structuration des modes de décisions dans l'entreprise peut devenir en elle-même une cible de l'intervention ergonomique.

Avant de laisser la parole à Johann Petit, voici une dernière citation qui est finalement un défi lancé aux managers et aux ergonomes de ramener les réalités du travail.

« Si la décision prise se fonde sur des faits, la question de leur provenance m'importe peu, pourvu qu'ils soient pertinents. Mais si la décision se fonde sur des opinions individuelles, alors la mienne compte beaucoup plus que les autres. » (*James Barksdale (Netscape), cité par Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton*)

## 4. La démarche

*Johann Petit*

Nous allons, à présent, poursuivre la description de l'intervention afin de mettre en avant la manière dont nous avons essayé de travailler sur les liens entre les services et sur les liens entre les niveaux hiérarchiques.

Si on fait un petit retour en arrière pour mieux comprendre, voici comment nous nous y sommes pris.

En travaillant la demande, nous avons constaté que pour l'équipe de direction, l'hypothèse de départ ne remettait pas du tout en question le choix d'organisation qui avait été fait. Pour eux, ce qui expliquait leurs difficultés à « produire normalement » provenait du fait qu'ils avaient pu négliger l'accompagnement des salariés. Autrement dit, la majeure partie de leurs choix, c'est-à-dire, la dimension technique, avait été bien conçue et maîtrisée, et la dimension « humaine », qui pour eux, consistait à mieux expliquer aux opérateurs les raisons et le contenu du changement, aurait pu être améliorée : ils considéraient que leur organisation avait un problème de communication.

À partir de là, nous avons fait le choix de nous intéresser en priorité aux difficultés concrètes rencontrées dans les services et de remonter ensuite à des questions plus globales concernant l'organisation.

La première partie de notre intervention a consisté à faire des analyses du travail dans les services pour mieux comprendre le travail qui y était fait et commencer à identifier les problèmes rencontrés. Puis, très rapidement dans l'intervention, nous avons fait le choix de travailler avec des groupes par service, puis des groupes « transversaux » : l'atelier de numérisation (AN) avec des services aval, et la

plateforme téléphonique (PFT) avec des services aval. Ces groupes étaient composés d'opérateurs de ces services et des agents de maîtrise respectifs.

Au départ l'objectif de ces groupes était double :

- Nous voulions tout d'abord poursuivre et faire partager un diagnostic sur la qualité du service entre les différentes personnes présentes, c'est-à-dire mieux comprendre les critères de qualité par service, les différentes manières de s'y prendre et identifier les problèmes que les personnes rencontraient pour faire bien leur travail. Tout ça s'est fait à partir de nos analyses et s'est poursuivi avec les échanges dans les groupes.
- Ensuite, nous nous étions fixés comme objectif de traiter ou faire remonter les problèmes. Pour cela, nous faisons à chaque fois un tri entre les problèmes qui pouvaient être réglés localement (au niveau du service) et ceux qui devaient être remontés à la hiérarchie (en accord avec les agents de maîtrise). Pour les problèmes locaux, l'idée était de trouver une solution acceptable et de la tester quelques jours ou quelques semaines pour voir si elle avait plus d'avantages que d'inconvénients.

Si notre objectif du travail en groupe se limitait, dans un premier temps, à poursuivre le diagnostic, notamment sur les variabilités, et à traiter un certain nombre de problèmes, nous avons constaté qu'au fur et à mesure, cela nous éclairait sur les failles organisationnelles qui avaient jusque-là empêché ce type de régulations, et que finalement, ceci nous permettait de faire un diagnostic des circuits de décision.

## 5. Les circuits de décision

Pour mieux comprendre, je vais vous raconter une petite anecdote, qui en soit ne résume pas l'intervention, mais qui est tout de même très illustrative.

Pour cela, nous nous replongeons dans l'AN que Bernard Dugué nous a présenté précédemment, service qui permet de numériser tout le courrier entrant et d'envoyer ensuite l'activité vers les autres services.

Parmi les différentes manières de faire, nous constatons que parfois, il est très utile de surligner une information avant de scanner, afin que le collègue du service aval détecte rapidement ce qui lui est nécessaire dans le document. Par contre, toutes les couleurs ne conviennent pas à la numérisation : certaines, comme pour les fax, vont rendre l'information surlignée illisible. Donc, très vite, les différents collègues de l'AN et d'autres services qui sont autour de la table, se mettent d'accord pour dire que tout le monde ne doit utiliser que les « Stabilos » de couleur jaune.

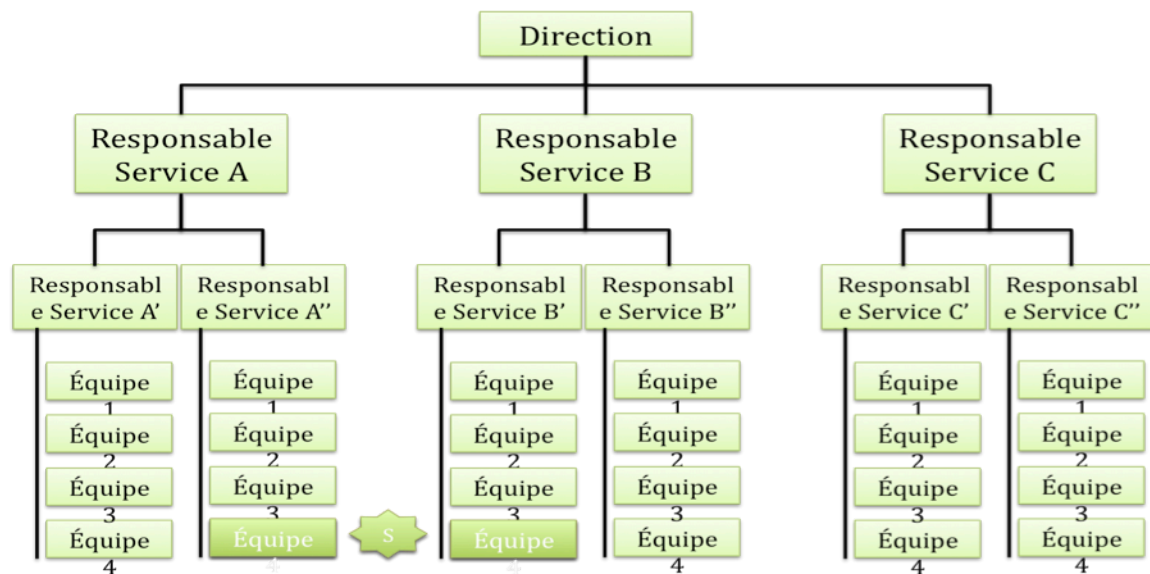
Une des agents maîtrise se propose d'écrire une circulaire et de la transmettre aux services concernés, circulaire qui dit : « Désormais, pour éviter des retours de dossiers illisibles, il est préférable d'utiliser seulement la couleur jaune pour surligner des informations sur les documents ». La circulaire est envoyée et nous poursuivons notre intervention.

Quelques jours plus tard, lors d'un entretien avec le directeur, à un moment donné de la conversation, le directeur s'arrête, et à cet instant, on sent que quelque chose lui a traversé l'esprit, et il nous dit : « Ah oui au fait, il faut que je vous parle de quelque chose : C'est quoi cette histoire de changer les couleurs de « Stabilo » pour la numérisation et de le décider comme ça ? ».

Sur le moment, Bernard Dugué et moi nous sommes regardés et avons eu la même réaction : « tiens, notre directeur nous dévoile une face cachée : il a de l'humour ». Ce qui n'était pas du tout le cas.

Nous lui avons ensuite expliqué que c'était nécessaire pour améliorer la production et il n'a pas démordu du fait que le fonctionnement de l'entreprise ne pouvait pas être celui-là.

En gardant toujours à l'esprit la question : « est-ce absurde ou cela relève-t-il d'une forme de rationalité pour l'organisation ? », et en regardant maintenant du côté des circuits et des lieux de décision, voici ce que ce cas simple met en lumière.



Organigramme de l'entreprise

Nous travaillons avec les équipes 4 des services A'' et B'. Avec ces deux équipes, nous détectons un problème qui est la couleur des « Stabilos ». Les équipes se mettent d'accord et trouvent comme solution de n'utiliser que le jaune, le problème est alors réglé. Ce fonctionnement est celui que nous avons imaginé et qui paraissait à tout le monde comme le plus opérationnel.

Ce qui s'est passé en réalité, c'est qu'une fois la circulaire transmise, les responsables des services A'' et B' ont été mis au courant, ils en ont informé leurs responsables respectifs, qui en ont avisé le directeur, le problème étant qu'une décision avait été prise « en bas ».

Lorsque nous avons discuté de ce cas avec les opérateurs et les cadres (n+1 et n+2), sans hésitation, ils nous ont répondu quelque chose comme : « C'est ainsi que ça se passe, et là, ce n'est que pour une couleur de « Stabilo » ! Imaginez quand il s'agit d'une décision plus importante. »

Par la suite, les cadres intermédiaires nous ont expliqué que tout ce qui avait été traité dans les groupes n'avait pas pu, jusque-là, être traité à leur niveau. Cela remet donc en question le travail des cadres qui est de retravailler la règle en fonction de ce qui remonte d'en bas, de la réalité du travail et des variabilités.

Il s'agit-là du même problème que les règles à la plateforme téléphonique dont Bernard Dugué parlait précédemment. Avec les règles existantes, le travail n'est pas bien fait. Les problèmes remontent mais vu l'efficacité des prises de décision, ils ne sont pas traités. Ça montre en fait toute l'importance du manque de marges de manœuvre données aux cadres et aux agents de maîtrise pour organiser la régulation dans leur service.

La question est de savoir comment redonner à l'encadrement intermédiaire, la possibilité d'avoir une activité, considérée sans valeur ajoutée, et qui consiste à ajuster les règles en fonction du travail et de ses variabilités. C'est la raison pour laquelle, il nous a paru important de travailler avec les cadres et ce, d'abord, pour des raisons avec lesquelles nous sommes familiers, c'est à dire comprendre leurs propres

difficultés à faire leur travail, mais aussi, car ce sont les principaux artisans de la conception organisationnelle car une partie du travail des cadres consiste à élaborer des règles.

Il était ensuite nécessaire de travailler avec eux sur un autre objectif qui consiste à les faire réfléchir aux circuits et aux lieux de décision pertinents. L'idée est de remettre les cadres dans la boucle, pour qu'ils fassent vivre les circuits de décision.

Dans la suite de cette intervention, nous avons pu poursuivre le travail dans les groupes et enclencher un travail avec les cadres sur leurs difficultés à structurer le travail de régulation. Ceci nous a permis de mettre en avant deux niveaux d'action possibles sur l'organisation.

Il nous semble que lorsque l'on parle d'organisation, il existe deux niveaux de règles et que l'on peut travailler sur les deux niveaux :

- Les règles de niveaux 1, celles qui permettent de guider le travail, les procédures, les fiches de postes, les consignes, la répartition des tâches, des temps de travail...
- Et les règles de niveau 2, celles qui permettent de changer les règles de niveau 1, celles qui structurent la régulation, la répartition du pouvoir décisionnel, les arbitrages décentralisés.

Travailler sur les règles de niveau 1 permet de traiter les cas problématiques dans les services. Travailler sur règles de niveau 2 peut servir à sédimer des formes de régulation. Enclencher ces démarches de régulation permet de donner des éléments sur la manière de structurer le travail d'organisation au plus bas niveau pertinent et ce avec les cadres intermédiaires et ensuite, avec la direction.

## 6. Conclusion

Pour terminer, ces réflexions nous amènent à des questions concernant l'intervention, pour lesquelles nous n'avons pas de réponses, mais qu'il nous paraît important de se poser :

- À propos du travail sur l'organisation, les deux principales questions sont de savoir, finalement, comment peut-on accroître l'efficacité dans les circuits de décision et de savoir comment peut-on ramener les décisions au plus bas niveau pertinent ? Découlent de cela d'autres questions comme le rôle de la hiérarchie et des managers, le type de décision et les formes de délégations nécessaires.
- Du côté de l'intervention, un premier volet d'interrogations concerne les moyens que l'on peut mettre en œuvre, pendant l'intervention, pour favoriser l'apprentissage au travail d'organisation, c'est-à-dire, comment réaliser et favoriser les régulations ?
- Une autre question relève des possibilités, des enjeux, des moyens, à prendre comme objet de l'intervention la question de la structuration des prises de décision.
- Enfin, lorsqu'on est sur le terrain, face à la réticence et l'incompréhension d'une équipe de direction, on se pose la question de savoir comment convaincre de notre légitimité, en tant qu'ergonomes, à travailler sur ces sujets.

Finalement, cette expérience nous laisse penser qu'une façon de lutter contre les conséquences négatives d'organisations aux relents de taylorisme, consiste à remettre des liens là où on les a coupés, c'est-à-dire entre les services et entre les niveaux hiérarchiques, tout d'abord en travaillant sur la



structure de l'organisation, et ce, à partir du travail de régulations locales (dans les groupes) et en fonction des spécificités du travail des cadres. Ensuite, en travaillant sur les lieux et les circuits de décision. Cet aspect nous semble être une piste importante à suivre concernant le travail des ergonomes sur l'organisation.