



L'AGENCE NATIONALE  
POUR L'AMÉLIORATION  
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

16 octobre 2015 - Thierry ROUSSEAU  
Matinale RPS Nice

# Organisation du travail : évolution des modèles et perspectives d'action

## Une présentation en trois points :

**1 – L'organisation du travail : une perspective historique**

**2 – Aujourd'hui : une crise de l'organisation du travail et des modèles de références ?**

**3 – Qu'est-ce qu'une bonne organisation du travail? Quelques pistes pour guider l'action.**

## Définitions

- « L'organisation du travail est l'ensemble des règles et des processus qui cherchent à répartir le travail et assurer sa coordination », Y-F. Livian, *Dictionnaire des RPS*, 2014.
- L'organisation du travail peut être définie comme un cadre pour l'action, une façon d'agencer le travail (formes, horaires, répartition, ressources, etc.) pour mobiliser celui-ci en vue de l'atteinte d'objectifs déterminés.
- Une organisation du travail n'est jamais donnée une fois pour toute. Elle est susceptible d'évoluer en fonction des événements et des contraintes vécues par l'entreprise.
- L'organisation du travail est aussi un espace de choix et de décisions relativement ouverts. La discussion et la négociation collective sont importantes pour ajuster en permanence les objectifs stratégiques et l'état du système organisationnel (charge de travail, effectif, métiers et compétences, etc.).

## 1 – L'organisation du travail : une perspective historique

- Un contexte contemporain encore marqué par le taylorisme/fordisme:
  - Un modèle largement diffusé (USA, France, Chine, etc.)
  - Une efficacité certaine : produire vite et en masse des biens et des services standardisés
- Mais un modèle appauvrissant et une conception étriquée de l'homme au travail (la séparation stricte entre conception et exécution)
- Un modèle anti-démocratique et une vision autoritaire du fonctionnement de l'organisation (le pouvoir de commandement des experts)
- Un modèle contesté pour sa rigidité
- Un besoin d'autonomie qui remet en cause les bases de ce modèle: le besoin de retrouver du sens au travail et de faire de celui-ci un objet commun dans l'entreprise ?

## 2 – Aujourd’hui : une crise de l’organisation du travail et des modèles de références ?

- Depuis 30 ans, une sortie progressive du taylorisme/fordisme?
  - Les logiques projets, les organisations matricielles, le *Lean*, etc.
  - Une exigence d’autonomie renforcée : le besoin d’avoir un travail qui a du sens
  - Et pourtant, les années 2000 et la montée des RPS
- Une hypothèse : une plus grande difficulté à discuter et à négocier le contenu de l’organisation du travail du fait de ses transformations structurelles (relations de service, dématérialisation des échanges, densification et intensification, etc.)
- Et aussi, l’absence d’un modèle de référence susceptible de s’imposer comme la bonne norme pour organiser le travail
- Un enjeu essentiel : réintroduire des moments de discussion entre les acteurs pour trouver les arrangements organisationnels capables d’améliorer les conditions de travail tout en renforçant la performance

### 3 – Qu'est-ce qu'une bonne organisation du travail? Quelques pistes pour guider l'action

- L'absence du bon « modèle » n'interdit pas aux acteurs de s'engager dans des dynamiques de transformations de l'organisation du travail en suivant certains principes :
  - *Diagnostiquer* les situations et les faire partager entre les acteurs
  - Favoriser des démarches de régulations de la *charge de travail* en confrontant le prescrit, le réel et le subjectif
  - Développer une *organisation réflexive* : soutenir l'existence des collectifs, renforcer l'exercice de la prise de parole, développer le souci de tous dans les dynamiques de changement
  - S'assurer, dans le déploiement des projets, qu'un véritable *travail d'organisation* est mis en place
  - Développer le *management du travail* en valorisant le rôle d'interface - à l'intersection de la programmation de l'activité et du travail réel - des managers de proximité
  - Soutenir la création *d'espaces de discussion* pour confronter les expériences de chacun et trouver les solutions les plus efficaces.

## Conclusion

- Une bonne organisation du travail ne se décrète pas
- Il n'existe pas de modèles prédéfinis d'organisation du travail qui pourrait convenir à toutes les entreprises et résoudre la plupart des problèmes
- Il faut au contraire un engagement patient et délibéré des acteurs de l'entreprise pour trouver des solutions *ad hoc* aux problèmes qui se présentent. Le changement doit être concerté et construit en commun (direction et représentants du personnel)
- Les entreprises peuvent faire appel à des ressources extérieures pour accompagner leurs actions (consultants méthodes, auditeurs, réseau Anact-Aract, médecine du travail, etc.)
- Le point de départ d'une démarche d'amélioration de l'organisation du travail concerne le travail et l'activité concrète des personnes (salariés, dirigeants et encadrants)
- C'est à ces conditions que le travail peut être un vecteur d'amélioration de la santé des salariés et de performance pour l'entreprise