

Ni "coûteux" ni "rigide", le travail est d'abord un facteur de compétitivité

LE MONDE ECONOMIE | 21.01.2013 à 11h29 Par Cosignataires de l'Aprat

Les débats autour du récent accord sur la sécurisation de l'emploi et du rapport Gallois sur la compétitivité des entreprises confirment l'incapacité des politiques et des commentateurs à parler de compétitivité en d'autres termes que de "flexibilité" et de "coût du travail", et à faire le lien entre travail, compétitivité et emploi. Tout se passe comme si le travail et ce qui le caractérise - son organisation, les conditions de sa réalisation, la façon dont il est managé, sa qualité - n'avaient aucune incidence sur la performance de l'entreprise !

Les praticiens du conseil en organisation que nous sommes, observateurs privilégiés des évolutions du travail, voulons alerter et témoigner de constats tirés de nos interventions dans des entreprises diverses, des secteurs marchand et public. Nous avons en commun d'intervenir en nous mettant à l'écoute de tous les acteurs : direction, management de proximité, salariés, agents publics, représentants du personnel et professionnels de la santé au travail. Parmi les constats que nous partageons régulièrement avec nos interlocuteurs, trois d'entre eux nous semblent particulièrement illustrer les difficultés récurrentes rencontrées.

Le premier concerne l'incompréhension croissante des salariés face aux évolutions du travail et de son environnement. Un sentiment de perte de sens se développe, et un hiatus se creuse entre des choix stratégiques peu explicites, plus souvent financiers qu'industriels, les conditions de leur mise en œuvre et leurs impacts sur la performance, à laquelle les salariés sont eux aussi attachés.

Cette opacité, ressentie y compris par l'encadrement, conduit à mettre en œuvre des organisations qui laissent de moins en moins de place à l'initiative des salariés. Or, on sait que les marges de manœuvre dans le travail constituent une condition de la performance.

Le deuxième constat vise les nombreux dysfonctionnements qui affectent la qualité des interactions entre les différents maillons de la chaîne de production de valeur, par exemple, dans l'industrie, entre la production, la maintenance et les fonctions supports.

Nos interlocuteurs dans les entreprises et les services publics soulignent un durcissement des relations entre fonctions internes, notant en particulier un niveau d'exigence considéré comme plus élevé encore qu'avec l'extérieur, clients et partenaires.

De même, sous la pression cumulée des délais et des objectifs, la qualité des coordinations internes au sein des collectifs de travail a tendance à se dégrader. C'est, par exemple, ce qui est constaté dans les établissements hospitaliers, pour les coordinations entre équipes soignantes et pluridisciplinaires.

Ces temps de retour d'expérience, d'analyse d'incidents, considérés comme non productifs, ont tendance à être compressés, voire supprimés, alors même qu'ils peuvent constituer un réel avantage compétitif, car contribuant de façon décisive à la construction de la qualité.

Le troisième constat porte sur la question stratégique des processus de transmission, d'apprentissage et de renouvellement des métiers. Nous observons, dans bien des cas, l'absence d'action significative pour analyser de façon détaillée les compétences rares et critiques de ceux que l'on désigne comme "expert" ou "réfèrent métier".

Plus grave encore, les organisations du travail ne favorisent pas suffisamment la transmission vers les plus jeunes, par compagnonnage, tutorat et échanges de pratiques. Il en résulte souvent une perte de compétences pour l'entreprise, sans compter les méfaits produits sur les intéressés eux-mêmes :

sentiment d'inutilité et de non-reconnaissance pour les plus expérimentés, stress et anxiété pour les plus jeunes.

Dévaloriser le patrimoine des compétences individuelles et collectives acquises au fil des expériences cumulées, c'est se priver une nouvelle fois d'un atout distinctif pour les entreprises face aux défis de la compétition internationale.

Au-delà de ces constats, nos diagnostics et études confirment que les évolutions contemporaines du travail, quand elles produisent des effets nocifs sur la santé (stress, troubles psychosociaux...), non seulement nuisent à la performance des salariés, mais contribuent à augmenter le coût du travail (absentéisme, turnover, accidents du travail).

C'est pourquoi, d'une part, nous insistons fortement sur l'intérêt de porter une réelle attention aux conditions du travail qui permettent de construire la performance de l'organisation et, d'autre part, nous affirmons notre conviction qu'il existe un gisement de compétitivité considérable dans le travail lui-même, son organisation et les conditions de sa réalisation, sous réserve de se donner la peine de l'analyser dans sa dimension plurielle et avec tous les acteurs de l'entreprise.

Mettre le travail au cœur du débat sur la compétitivité et l'emploi et donner la parole à tous les acteurs concernés devient une urgence autant économique que d'utilité publique !

La reprise attendue de la négociation sur "la qualité de vie au travail" entre les partenaires sociaux se doit d'être au rendez-vous de cette exigence.

Association pour l'échange et l'amélioration des pratiques de conseil

Isabelle Auroy (présidente), James Blasquez, Alain Coffineau, Dominique Fauconnier, Xavier Guigliani, Jean-Marie Pilliard, Jean-Paul Raillard

Fondée en 1989, l'Association pour l'échange et l'amélioration des pratiques de conseil regroupe les cabinets de conseil Algoe, BPI group, Secafi, Syndex, Adeo, Aegist, A.L. Consulting, Alter Orga, Arco, l'Atelier des Métiers, Callentis, Caminando Consultants, DM Conseils, Dictys, DS et O, GPB Conseil, Omileo Formation, Opus 3, Pragma Conseil et Sycfi.