

RECHERCHE en PROGRÈS*

Bulletin d'information sur des travaux en cours chez BUREFOR INC.

Volume IV, no 3, août 1987

Structuration du travail et préoccupations sociétales

Texte de Denis Ouimet

La structuration du travail d'un point de vue de l'organisation doit répondre à des exigences qui ne sont pas nécessairement les mêmes que celles des individus, titulaires des postes.

Historiquement, les préoccupations organisationnelles de rationalité et d'économie se sont traduites par des structurations de postes dans les - quels prévalaient une recherche de limitation de gestes inutiles, une plus grande rapidité d'exécution, une fiabilité accrue grâce à la simplification des tâches, à l'atomisation des activités et à la création d'automatismes par la répétition des mêmes gestes et des mêmes activités. Ce faisant, on s'assurait plus de facilité de remplacement grâce à des délais d'entraînement réduits consécutifs à une simplification des tâches.

En agissant ainsi, on considérait les ressources nécessaires à la production de biens ou de services: les ressources physiques, matérielles, technologiques, financières et humaines comme étant statiques, inertes, c'est-à-dire ne pouvant pas altérer leur état d'elles-mêmes, sans l'apport d'agents extérieurs. Ainsi, un camion qui ne fonctionne pas, ne peut pas s'user s'il est placé dans un environne-

ment de conservation approprié, un équipement ne pourra pas se détériorer ni s'améliorer par sa propre volonté.

Il y a cependant une grave lacune dans cette façon d'appréhender les ressources: on oublie que l'humain est la ressource qui utilise les autres ressources et on oublie aussi que l'humain peut devenir meilleur ou se détériorer selon sa perception des événements et des situations et, par voie de conséquence, avoir un effet préjudiciable ou bénéfique sur les autres ressources qu'il utilise et aussi sur le produit ou service qu'il réalise.

Du côté des individus, la structuration du travail doit chercher à répondre à des préoccupations de satisfaction et de réalisation de soi tels que l'ont démontré les théoriciens sur la motivation.

Puisque le travail s'effectue dans un contexte de groupe et que le fonctionnement des humains en groupe est différent du fonctionnement individuel, on a vu naître tout le mouvement socio-technique relativement à la structuration du travail.

En dépit de tous ces efforts visant un meilleur

Ces propos ont pour objectif d'attirer l'attention sur la nécessité absolue d'harmoniser la structuration des emplois avec les contraintes sociales et les contextes dans lesquels évoluent les ressources humaines.

* RECHERCHE en PROGRÈS est destiné à nos clients afin de les informer sur les études, les livres, les travaux et projets dans notre domaine. Par cette publication nous désirons attirer l'attention des informateurs, des clients et opérationnaires sur des sujets d'actualité qui pourront intéresser à brève échéance dans leur milieu et par conséquent, les maîtriser, appartenant dans ce cas, à notre portée. Il est permis de reproduire sans restriction ce contenu de manière spéciale, cependant nous apprécierions que la source soit indiquée. Nous sommes très intéressés d'avoir vos commentaires sur les propos présentés ainsi que sur les expériences futures que vous souhaitez nous démontrer en marche.

leur appariement entre l'individu et son travail, certains problèmes subsistent; en conséquence, efficacité et efficience sont toujours des concepts d'actualité.

Dans notre société en mutation accélérée, chaque individu est amené à remettre en question ses perceptions et ses valeurs de telle sorte que ce qu'il considérait satisfaisant hier risque de ne plus l'être demain. Conséquemment, son travail qui était hier une source de satisfaction ou tout au moins était acceptable, ne le sera peut-être plus demain.

La structuration du travail devra donc dorénavant composer avec des préoccupations sociétales de plus en plus présentes, sans quoi les exigences d'efficience et d'efficacité ne seront pas rencontrées.

Ces préoccupations sociétales touchent particulièrement:

- la valeur et la place du travail dans la vie
- la notion de carrière
- le vieillissement des ressources
- la scolarisation accrue
- le besoin d'actualisation
- la précarisation des emplois

Le travail

Cette activité occupe une place importante dans la vie quotidienne des gens de notre société. Être "travailleur" répond à un besoin fondamental de l'humain de créer, de réaliser, de produire et se traduit par un comportement orienté vers l'accomplissement d'une tâche, vers la recherche de solutions, vers la solution de problèmes, vers la maîtrise des situations.

Le travail constitue une grande source d'identification. À preuve, lors d'une rencontre avec un inconnu, une des premières questions posées est: "Que fais-tu dans la vie?" Plus on évite de répondre, plus cette question devient persistante.

Cependant, comme s'efforce de le démontrer monsieur Gérard Lefebvre depuis plusieurs années, on doit distinguer **travail et emploi**, ce dernier terme faisant référence à un travail rémunéré, alors que le premier correspond à l'activité par laquelle l'humain tente de se réaliser.

On parle facilement de la "société de loisirs" qui fait dire à certains que le travail vient en second lieu des préoccupations des humains de notre société, mais serait-ce dû au fait que le travail contre rémunération soit devenu vide de sens?

La carrière

Il y a quelque temps, dans les années 1960, on recherchait un "job steady", un emploi dans une organisation qui nous aurait conduit jusqu'aux portes de l'âge d'or; depuis une douzaine d'années, on recherche un "job intéressant". Ce virage de conception a une grande incidence sur la perception du cheminement de carrière. C'est fini l'époque où la vie pouvait être divisée en trois (3) blocs distincts: ÉTUDES - TRAVAIL - RETRAITE. L'avenir semble nous promettre la vie comme une succession continue d'études, de travail et de retraite, peu importe le groupe d'âge auquel on appartient.

Le vieillissement des ressources humaines

Avec la croissance nulle de la population et l'espérance-vie plus élevée, il y a de plus en plus d'employés plus âgés qui ont vu "neiger" et qui manifestent certaines réserves face à une implication accrue en se disant: "Qu'est-ce que ça va donner?"

Trop souvent, les organisations, par maladresse ou autrement, ont des succès mitigés avec les employés plus âgés.

Aucune organisation ne peut se permettre des réflexions du genre: "Les employés entre 40 et 50 ans ont de l'expertise et de l'expérience, leurs salaires sont parmi les plus élevés, **mais ils ne se forcent guère**; peu cherchent à innover, à se mettre à jour, à aller de l'avant... à peine réussissent-ils à accomplir ce qu'on attend d'eux; ... **pire encore, on est pris avec eux pour les prochains 15 ou 20 ans...!**"

La scolarisation accrue

Certains candidats commencent à cacher leurs diplômes lors des offres de services. Le phénomène de la surqualification fait partie du tableau sociétal; des détenteurs de diplômes universitaires se voient relégués à des tâches de techniciens. Comment réussir à motiver celui qui a investi beaucoup de temps et d'énergies pour s'identifier à une profession et ensuite s'en voir priver?

C'est trop simple de dire que la scolarisation et la spécialisation devraient répondre aux exigences économiques.

Par contre, il est peut-être plus simple et plus valable de penser au niveau organisationnel à une structuration des emplois qui puisse mettre en valeur tout le potentiel actualisé d'un collaborateur, en

élaborant une structuration du travail plus "sur mesure" pour le détenteur du poste.

Bien qu'on sache qu'un emploi valorisant soit constitué d'une bonne dose d'autonomie, de l'utilisation des habiletés et de l'expertise, d'une perception de "cause utile", de la réalisation d'une production cohérente par opposition à du "travail émié" et aussi de feedback reçu des utilisateurs et des supérieurs, ce n'est pas suffisant pour avoir une "recette à succès" relativement à la motivation du travailleur si on **n'a pas l'occasion de se placer de son point de vue pour vérifier sa perception de ce qui est et de ce qui devrait être.**

Le besoin d'actualisation

On entend clamer sur tous les toits des expressions telles la responsabilisation, l'imputabilité, l'intrapreneurship; dans quelle mesure la structuration des emplois rend-elle justice à ces nobles causes?

On entend des discours comme: "La ressource humaine est la plus précieuse..." "Grâce à mes collaborateurs, nous nous garantirons toujours la première place..." Mais derrière ces beaux discours, que fait-on réellement pour permettre à chacun de développer son expertise, d'anticiper les besoins et les exigences de son poste et d'avoir une contribution significative à son travail où il consacre plus de la moitié de son existence?

Chaque organisation se doit de donner à ses collaborateurs la chance de développer ses potentiels en vue de son épanouissement personnel et professionnel et fournir des opportunités, via la structuration des emplois, pour changer de vitesse afin de mieux foncer.

Assez ironiquement dans le monde organisationnel, lorsqu'un individu de 40 ans, ayant 15 ans d'expérience dans son champ de compétence, pense à une réorientation, il sera souvent mal vu et mal venu **même s'il a une espérance de 25 autres années au service de l'organisation.** On craindra de capitaliser sur lui par des congés d'études; on le considérera trop vieux... Il sera obligé de se perfectionner en cachette en espérant des ouvertures dans son nouveau champ d'intérêt...sans perte de statut.

La précarisation des emplois

À cause des changements accélérés et d'une "économie mondialisée", il est presque impossible d'assurer à des collaborateurs un "job à

vie". On a beau offrir la sécurité d'emploi, il faudra d'abord que la compagnie survive aux crises économiques et aux bouleversements sociaux.

Il devient donc essentiel de penser à la structuration des emplois de manière à éviter que nos collaborateurs se sentent désuets et périmés avant leur temps. Ceci sera rendu possible par des mesures au niveau:

- a) **de la conception du travail:**
 - tâches réduites
 - tâches partagées
 - jumelage d'ouvrage
 - cadence ralentie
- b) **des rôles occupés:**
 - transferts latéraux
 - statut émérite
 - conseillers
 - contractuels
- c) **du temps passé au travail:**
 - congés sabbatiques
 - emplois à temps partiel
 - horaires variables
 - retraite progressive

Grâce à de telles mesures, on accroîtra la capacité de réhabilitation professionnelle, le développement de nouvelles compétences, le désir de "suivre le courant" et l'anticipation des besoins organisationnels.

Diagnostic de composition des tâches

Le diagnostic de composition des tâches se veut un instrument d'auto-analyse et aussi de validation et d'harmonisation: **d'auto-analyse** de la perception de son travail actuel par rapport à une situation désirée, de manière à faire ressortir les constituantes de la structuration du travail sur laquelle il y aurait avantage à investir des énergies pour améliorer sa situation personnelle et **de validation** entre le supérieur et un collaborateur, relativement à leurs perceptions respectives de ce qu'est un emploi spécifique. À cette fin, le supérieur complète le diagnostic en se référant à un emploi spécifique et à ce qu'il perçoit des préoccupations et des intérêts du titulaire du poste en répondant à la section "aimerais une tâche..."; de son côté, le titulaire du poste complète le diagnostic en pensant à lui-même. Lors d'une rencontre entre le supérieur et le collaborateur, l'analyse des réponses pourra constituer une toile de fond pour **l'harmonisation** au niveau de la micro-organisation, des aspirations individuelles avec les exigences organisationnelles.

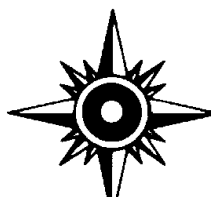
DIAGNOSTIC DE COMPOSITION DES TÂCHES

4

DIRECTIVES: Veuillez lire à chaque fois les descriptions de tâches de "X" et de "Y" avant de répondre.
Première étape: Indiquez le chiffre représentant la tâche que vous aimeriez retrouver dans un emploi idéal.
Deuxième étape: Indiquez le chiffre qui correspond le mieux à votre tâche actuelle.

- | | | |
|--------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 1. Exactement comme celle de X | 2. Très proche de celle de X | 3. Un peu semblable à celle de X |
| 4. À mi-chemin entre celle de X et Y | 5. Un peu semblable à celle de Y | 6. Très proche de celle de Y |
| | 7. Exactement comme celle de Y | |

ÉNONCÉS		RÉPONSES
	La tâche de "X" est décrite dans les moindres détails. Rien n'est laissé au hasard. Il y a des procédures pour chaque activité.	"Y" a une idée en quoi consiste sa tâche, mais il n'y a pas de directives décrivant comment le travail doit être fait. Souvent, il n'y a pas de procédures spécifiées.
1.a	J'aimerais une tâche...	1 2 3 4 5 6 7
1.b	Ma tâche actuelle est...	1 2 3 4 5 6 7
	"X" accomplit les mêmes activités à chaque jour. "X" utilise les mêmes procédures et/ou les mêmes équipements. Chaque activité ressemble à la précédente.	Presqu'à tous les jours, il y a des changements dans le travail de "Y". Chaque activité est différente de la précédente. "Y" doit fréquemment utiliser différents équipements et/ou procédures.
2.a	J'aimerais une tâche...	1 2 3 4 5 6 7
2.b	Ma tâche actuelle est...	1 2 3 4 5 6 7
	"X" doit constamment être avec d'autres pour accomplir son travail. "X" travaille ou parle avec d'autres presque tout le temps.	"Y" accomplit son travail seul. Son travail n'exige pas que "Y" travaille avec d'autres.
3.a	J'aimerais une tâche...	1 2 3 4 5 6 7
3.b	Ma tâche actuelle est...	1 2 3 4 5 6 7
	"X" travaille avec des gens de différents services. "X" doit traiter chacun d'une manière particulière, parce que ces gens ont tous des besoins différents.	"Y" ne contacte que les gens de son service. "Y" n'a pas à travailler avec des gens d'autres services.
4.a	J'aimerais une tâche...	1 2 3 4 5 6 7
4.b	Ma tâche actuelle est...	1 2 3 4 5 6 7
	"X" est appelé à traiter différents dossiers à la fois. Certains débutent à peine, d'autres sont à mi-chemin de réalisation, alors que d'autres en sont au stade final.	"Y" ne traite qu'un seul dossier à la fois. Lorsqu'il est complété, "Y" en commence un autre. Jamais "Y" ne travaille sur deux dossiers ou plus à la fois. "Y" complète toujours un dossier avant d'en commencer un autre.
5.a	J'aimerais une tâche...	1 2 3 4 5 6 7
5.b	Ma tâche actuelle est...	1 2 3 4 5 6 7
	"X" a une charge de travail fluctuante. À l'occasion, "X" doit s'y mettre au maximum. Quand cela se produit, "X" doit se concentrer et être très soigné.	"Y" a une charge de travail régulière, d'heure en heure et de jour en jour. Le rythme de son travail est stable. Ce n'est que très rarement que "Y" doit travailler plus fort et plus vite.
6.a	J'aimerais une tâche...	1 2 3 4 5 6 7
6.b	Ma tâche actuelle est...	1 2 3 4 5 6 7
	"X" n'a rien à dire sur quand et comment le travail doit être fait.	"Y" a toutes les responsabilités pour décider quoi faire et quand le faire.
7.a	J'aimerais une tâche...	1 2 3 4 5 6 7
7.b	Ma tâche actuelle est...	1 2 3 4 5 6 7
	"X" a un travail qui n'est qu'une petite partie d'un grand ensemble, le résultat de ses activités est difficilement visible dans le produit fini ou le service rendu.	"Y" a un travail qui constitue un tout. Il fait un travail "complet" du début à la fin et le résultat de ses activités est facilement visible dans le produit fini ou le service rendu.
8.a	J'aimerais une tâche...	1 2 3 4 5 6 7
8.b	Ma tâche actuelle est...	1 2 3 4 5 6 7
	Les résultats du travail de "X" n'ont pas beaucoup d'effets sur la vie et le bien-être des gens.	Les résultats du travail de "Y" peuvent avoir des effets importants sur la vie et le bien-être des gens.
9.a	J'aimerais une tâche...	1 2 3 4 5 6 7
9.b	Ma tâche actuelle est...	1 2 3 4 5 6 7
	"X" ne sait presque jamais si son travail est bien fait ou non autant de la part de son patron que de ses collègues.	"Y" reçoit constamment du feedback de son patron et de ses collègues sur son travail.
10.a	J'aimerais une tâche...	1 2 3 4 5 6 7
10.b	Ma tâche actuelle est...	1 2 3 4 5 6 7
	Le travail de "X" est ainsi organisé qu'il pourrait travailler sans jamais savoir s'il le fait bien.	Le travail de "Y" est ainsi organisé qu'il a du feedback constant pour être en mesure de vérifier s'il le fait bien.
11.a	J'aimerais une tâche...	1 2 3 4 5 6 7
11.b	Ma tâche actuelle est...	1 2 3 4 5 6 7



Burefor Inc.

BUREAU DE RECHERCHE ET DE FORMATION EN GESTION
 11, Rue Nobel, Lauzon (Quebec) G6V 7C6 (418) 833-0761