



10

QUESTIONS SUR...

La contribution du travail à la performance

DIX QUESTIONS SUR

La contribution du travail à la performance

La contribution du travail à la performance dans l'entreprise est généralement sous-estimée. Focalisé avant tout sur les résultats de l'action, compulsant les tableaux de *reporting*, gestionnaires et décideurs, ne prennent pas toujours explicitement en compte ce qui façonne la performance au quotidien. Les représentants du personnel, de leur côté, sont mobilisés par les questions d'emploi et les conditions de travail. Pourtant, c'est à partir des collectifs, au sein des ateliers et des bureaux, dans le travail de tous les jours que la performance devient effective. Celle-ci conditionne les résultats finaux de l'entreprise, sa productivité et sa rentabilité, l'emploi et la qualité de vie au travail de tous et toutes. Ce « 10 questions sur la performance au travail » propose des repères pour mieux ancrer l'objectif d'amélioration de la performance au travail dans les pratiques quotidiennes mais aussi dans les projets de changement que porte l'entreprise.

**Directeur
de la publication :**
Matthieu Pavageau
Rédacteur en chef :
Thierry Rousseau
Contributeurs :
Anne Guibert
Julien Pelletier
**Gestion du projet
éditorial :**
Christian Mahoukou
© Anact 2019

La performance au travail n'advient pas toute seule. Il faut développer les conditions qui lui permettent de se déployer. Trois grandes sources de performance au travail peuvent être identifiées : les **compétences** détenues par les personnes, les mécanismes qui assurent une bonne **coopération** entre les acteurs et la possibilité donnée aux salariés de **s'engager** activement dans ce qu'ils réalisent. Combinés, ces éléments assurent à l'entreprise une réactivité plus grande, une meilleure conduite du changement ainsi qu'une meilleure qualité des produits et services. La poursuite de cet enjeu invite tous les acteurs à se pencher sur les conditions de réalisation du travail et les processus matériels et symboliques qui permettent le déploiement des facultés d'actions de chacun et chacune.

SOMMAIRE

- 1 De quoi s'agit-il ? 2
- 2 Quelles sont les approches de la performance au travail ? 3
- 3 Comment parler de performance au travail dans l'entreprise ? 4
- 4 Quelles sont les sources de la performance au travail ? 5
- 5 Comment faire des compétences un levier de performance au travail ? 6
- 6 Comment développer la coopération ? 7
- 7 Pourquoi favoriser l'engagement au travail pour améliorer la performance ? 9
- 8 Comment maintenir la performance au travail en période de changements ? 11
- 9 Comment soutenir une démarche d'amélioration de la performance au travail ? 13
- 10 Comment expérimenter une recherche de performance ? 15

La performance au travail désigne la capacité d'une entreprise à mobiliser adéquatement les ressources individuelles et collectives à sa disposition pour accomplir ses objectifs.

DU POINT DE VUE DU RÉSEAU ANACT-ARACT, PARLER DE PERFORMANCE AU TRAVAIL, C'EST CONSIDÉRER QUE :

- l'efficacité productive se joue avant tout dans l'activité de travail ;
- le sentiment d'efficacité/efficacité est une source de santé au travail : pouvoir dire à la fin de la journée « j'ai fait du beau travail » est porteur d'équilibre, de satisfaction et de motivation ;
- la « santé », « l'efficacité » et la « compétence » ne s'opposent pas : le « bien-être » est une source de bien-être au travail qui conditionne l'engagement et l'efficacité ;
- la performance au travail dépend des formes d'organisation du travail – *process*, coopération, management, etc. – qui soutiennent la capacité des personnes à s'engager.

LA PERFORMANCE AU TRAVAIL N'ADVIENT JAMAIS AUTOMATIQUEMENT

Elle ne repose pas sur le strict respect des consignes et des prescriptions, ni sur la convergence spontanée entre les actions des uns et des autres. De plus, le pilotage par les indicateurs ne permet pas à lui seul d'orienter les énergies. Il subsiste toujours des aléas, des perturbations, des contradictions objectives et des « points de vue » différents qui exigent échanges et débats pour trouver une réponse adéquate aux dilemmes et à la complexité de l'acte de produire.

La performance au travail est un processus plutôt qu'un résultat acquis une fois pour toutes. Il se construit dans la durée à partir d'essais-erreurs, d'analyse des données, de l'intelligence collective et de formes de management créatives et participatives.

LA PERFORMANCE AU TRAVAIL EST AUSSI LE REFLET DU RAPPORT AU TRAVAIL

Ce rapport au travail n'est jamais exclusivement :

- *instrumental* : l'engagement dans le travail n'est pas uniquement corrélé à une dimension utilitaire mais aussi au sens de l'activité et à la qualité du travail ;
- *technique* : les indicateurs de résultats ne suffisent pas à rendre compte des compétences mobilisées dans l'activité de travail ;
- *marchand* : les coopérations entre les salariés et les relations hiérarchiques ne se résument pas à des relations client/fournisseur internes.

La cohésion dans l'entreprise, l'esprit d'équipe, le sentiment d'appartenance à une communauté de travail sont des vecteurs de performance obéissant à des « dimensions sociales et humaines » qui échappent au seul calcul coûts/bénéfices.

RÉSOLVRE LES PROBLÈMES DU TRAVAIL :

- Aménager un atelier pour gagner en efficacité et mieux répartir la charge de travail.
- Expérimenter à l'occasion d'un projet de transformation de nouvelles manières de travailler et de s'organiser.
- Concevoir un système de rémunération qui favorise la coopération et l'engagement collectif.
- Concevoir et réaménager les espaces et les outils de travail pour améliorer la productivité.
- Négocier un accord de méthode qui permet de mieux maîtriser le changement...

C'est tout cela aussi la performance au travail.

Quelles sont les approches de la performance au travail ?

2

Les situations de travail sont complexes et les approches de la performance au travail sont diverses, plusieurs regards et disciplines peuvent être convoqués pour y voir plus clair.

- ➊ **Les approches usuelles en économie** ne permettent pas complètement de repérer ce qui sous-tend concrètement l'efficacité au travail. Elles occultent l'essentiel de ce qui se joue dans le travail en le considérant comme un facteur de production parmi d'autres. Les indicateurs mobilisés par cette approche – volume global des heures travaillées, coûts salariaux, etc. – sont éloignés des réalités de terrain et ne prennent pas en compte la qualité du travail et l'engagement des personnes. Certes l'approche dite du *capital humain* insiste sur les compétences et les savoirs détenus par les individus en les assimilant à du capital physique. Mais là encore, les qualités concrètes du travail développées en situation – les coopérations, l'engagement de chacun, les savoirs d'expériences, etc. – restent sous-estimées.
- ➋ **Les approches en termes de performance opérationnelle** (comme le *Lean*) mettent l'accent sur les résultats techniques mesurés avec des indicateurs de coût, de qualité, de délai, etc. Ces approches ont l'avantage d'être ancrées dans le fonctionnement concret de l'entreprise. Mais elles se basent sur une panoplie d'outils (le *six sigma*, par exemple) orientés vers la satisfaction client et le respect des standards risquant de passer sous silence la question du sens et du contenu de l'activité.
- ➌ **Les approches qui promeuvent la performance sociale** en mobilisant des pratiques de RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) et en mettant l'accent sur le *potentiel humain*, insistent avant tout sur les dimensions « périphériques » du travail (diversité, conciliation des temps, etc.) et des actions de GRH (par exemple, le management des talents). Elles s'intéressent peu au travail et à ses modalités d'organisation.

Ces approches peuvent être complétées par les diverses disciplines attachées à la description et à la compréhension de la performance au travail. On peut citer :

- *L'ergonomie* qui insiste sur l'écart entre ce qui est demandé – le travail prescrit – et ce que cela demande concrètement au travailleur – le travail réel. Pour obtenir une « bonne » performance au travail, cet écart doit être moins éliminé que géré par l'ensemble des acteurs.
- *La sociologie* qui tente avant tout de comprendre les phénomènes collectifs et à l'intérieur de ceux-ci, l'aptitude à s'entendre et à développer une action commune. Cette discipline insistera prioritairement sur la nécessité de réguler l'activité productive dans des formes acceptables pour tous.
- *La psychosociologie et/ou la psychodynamique du travail* qui entendent souligner la façon dont les individus coordonnent leurs actions et définissent les normes du travail bien fait.
- Enfin, *les sciences de la gestion et du management* qui analysent la manière dont les mécanismes de changements sont introduits et menés dans l'entreprise pour soutenir la performance au travail.

Comment parler de performance au travail dans l'entreprise ?

Pour parler de performance au travail, il est essentiel de partager les représentations qu'on en a et de s'entendre sur les objectifs poursuivis.

Trois propositions peuvent être distinguées pour soutenir le dialogue dans l'entreprise :

❶ LA CULTURE DU RÉSULTAT ET LE REPORTING NE RÉSUMENT PAS À EUX SEULS LA QUESTION DE LA PERFORMANCE AU TRAVAIL

La performance est le plus souvent mesurée par des indicateurs qui expriment le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre (coût, qualité, délais, etc.). La quête de performance peut parfois aller de pair avec une certaine *quantophrénie*, c'est-à-dire la volonté de traduire systématiquement les processus de décision, le travail collectif et les comportements dans le langage des indicateurs de gestion.

- Sans renoncer aux outils de gestion, il faut insister sur le fait que la performance est une dynamique sociale et organisationnelle. Il faut aussi que les indicateurs qui tentent d'en rendre compte soient accessibles à tous les acteurs.

LES INDICATEURS DE PERFORMANCE :

Les indicateurs de performance sont nombreux en entreprise : productivité, qualité, capacité, efficacité, rentabilité, etc.

Pour venir en soutien de la performance au travail, il importe :

- qu'ils soient élaborés collectivement selon des critères clairement explicités ;
- qu'ils puissent être débattus : qu'est-ce qui explique les écarts entre objectifs et réalisations ?
- qu'ils soient complétés par l'analyse des données qualitatives : par exemple, la relation entre l'absentéisme et la surcharge de travail, le lien entre la qualité de la production et la résolution des problèmes, etc. ;

Il est aussi possible d'avoir recours à des indicateurs portant sur les processus plus que sur les résultats (nombre de réunions de groupes de travail, nombre de projets expérimentés avant d'être déployés, etc.).

❷ LE RÔLE DES MANAGEURS DE PROXIMITÉ EST ESSENTIEL POUR SOUTENIR LA PERFORMANCE AU TRAVAIL.

Dans ses échanges avec les salariés, le manager est à même d'évaluer les conditions qui permettent la performance. Mais soumis aux impératifs de *reporting*, débordé par la régulation des aléas quotidiens, sans marges de manœuvre pour agir sur l'organisation ... il n'est souvent plus capable de « prendre du temps » pour soutenir cette action.

- Quelles ressources et marges de manœuvre mettre à disposition des managers pour parler de performance avec leurs équipes ?

❸ IL FAUT SOUTENIR UN DIALOGUE PROFESSIONNEL AUTOUR DES DIFFICULTÉS VÉCUES DANS LE TRAVAIL QUOTIDIEN

Cercle de qualité, unité autonome de production, réunion d'équipe, groupe de résolution de problème... les modalités du dialogue professionnel sont variées et permettent de discuter de performance au travail. C'est par la compréhension des événements et la coopération entre les acteurs qu'il est possible de faire face aux aléas et de réduire les coûts.

- Quels objectifs, modalités, ressources proposés aux espaces de dialogue professionnel ⁽¹⁾ ? Ce qu'il en coûte d'effort ou d'engagement pour réaliser une activité, les ressources pour y parvenir méritent d'être discutés. Cette discussion doit pouvoir se faire au plus près des réalités de terrain.

(1) Voir « 10 questions sur les espaces de discussion », www.anact.fr/10-questions-sur-les-espaces-de-discussion

Quelles sont les sources de la performance au travail ?

4

COMMENT LA QUESTION SE POSE-T-ELLE ?

La performance au travail n'est pas acquise spontanément. C'est une véritable ambition pour les responsables et décideurs mais aussi pour les salariés et leurs représentants.

Trois sources principales peuvent être identifiées qui conditionnent l'obtention de la performance au travail :

- 1 **Les compétences effectives et en « situation » détenues par les travailleurs.** De ce point de vue, une évolution s'est fait sentir en direction des compétences relationnelles, organisationnelles et comportementales. Il ne s'agit plus seulement de détenir une qualification ou un titre reconnu mais d'être capable de mobiliser des savoir-faire qui contribuent concrètement à l'efficacité au travail.
- 2 **La question de l'engagement actif des salariés dans leur activité.** Cet engagement est aujourd'hui souvent prescrit et attendu. Il ne devrait pas être confondu avec une exigence d'effort accru et d'intensification du travail (voir question 6). C'est plus fondamentalement la capacité de chacun et chacune de se saisir des situations de travail pour déployer une activité qui a du sens et permet une véritable reconnaissance professionnelle.
- 3 **Le développement de nouvelles formes de coopération entre les acteurs.** Le travail est plus difficilement prescrit qu'autrefois. Il ne suffit plus d'édicter des règles et des procédures pour garantir la performance. Les acteurs doivent coopérer, trouver ensemble des solutions à des problèmes imprévus et largement imprescriptibles (c'est le cas, par exemple, dans des activités de soins ou de relations aux personnes). La qualité des relations entre les acteurs devient essentielle pour garantir une bonne performance au travail.

La quête de la performance au travail consiste à combiner ces trois éléments (**les compétences, les coopérations et l'engagement**). Leur articulation se fait à travers des formes variées de mobilisation (groupes de travail, espace de discussion) mais aussi par la concertation et une négociation la plus ouverte possible entre les acteurs. Il ne s'agit pas d'appliquer une recette mais de prendre appui sur ce qui marche y compris en expérimentant différentes modalités d'organisation du travail.

ATTENTION

lorsqu'une de ces sources de performance est favorisée aux dépens des autres, voire fait l'objet d'une recherche exclusive, des déséquilibres peuvent survenir. Par exemple, les compétences ne suffisent pas à pallier une baisse de qualité si celle-ci dépend de l'intervention de nombreux acteurs. Trop attendre de l'engagement des salariés peut se traduire par une surcharge de travail. Ou encore, une coopération mal organisée peut aboutir à des tensions relationnelles et à des conflits.

Comment faire des compétences un levier de performance au travail ?

Le lien entre compétences et performance est avéré mais il ne suffit pas de multiplier les formations à destination des salariés pour gagner en efficacité collective.

COMMENT LA QUESTION SE POSE-T-ELLE ?

Les « compétences » permettent de réaliser l'action avec l'efficacité attendue.

Elles peuvent s'acquérir par la formation externe, la formation en interne (apprentissage, tutorat, stage, actions de formation en situation de travail). Dans tous les cas, l'engagement actif du travailleur s'avère nécessaire.

Au-delà des savoir-faire techniques, il est davantage attendu que les personnes fassent preuve, au travail, d'autonomie, d'initiative et de maîtrise des événements. Une attention de plus en plus grande est dans ce cadre portée :

- aux compétences **organisationnelles**, c'est-à-dire ce qui permet d'agir sur la façon dont l'action est organisée, conduite et négociée ;
- aux compétences **relationnelles et subjectives** : comment se comporter avec autrui, entrer en relation, discuter, construire un projet commun. Cette compétence peut être résumée par la notion de « savoir-être » ;
- aux compétences « **expérientielles** » acquises au cours du temps et qui permettent d'anticiper les aléas et de faire face à des situations inédites ;
- aux compétences **communicationnelles**, c'est-à-dire pouvoir présenter ce que l'on fait et bien l'exposer. Il y a aussi les pratiques de présentation de soi : look, politesse, sens de la négociation, etc.

Le propre de ces compétences – et de bien d'autres – est d'être « situées » et apprises dans des contextes spécifiques. Elles se forment et s'éprouvent en situation réelle par l'expérience partagée des événements et de la conduite de l'action. Elles sont un aspect fondamental de ce qui constitue la performance au travail.

QUE PEUT-ON FAIRE ?

L'acquisition de ces compétences ne relève pas de mécanismes naturels et automatiques. Pour que le salarié ait la possibilité de les mettre en application :

- Il doit pouvoir analyser les situations et les événements auxquels il est confronté. L'organisation du travail doit lui laisser des marges de manœuvre et du temps pour acquérir une expérience suffisante.
- Les compétences « expérientielles » doivent également pouvoir être mises en valeur, rendues visibles et reconnues.
- Leur efficacité peut être évaluée, ce qui est la meilleure façon de reconnaître la valeur de l'expérience acquise.

D'APRÈS UNE ENQUÊTE DE PÔLE EMPLOI (2019)

60% des employeurs estiment que les compétences comportementales sont plus importantes que les compétences techniques pour atteindre la performance requise. Ces compétences sont de différentes natures : capacité à s'organiser, à s'adapter, sens des responsabilités, prise d'initiative, autonomie, capacité de travailleur en équipe, respect des règles et ponctualité, capacité à travailler sous la pression, etc.

LES ACTIONS DE FORMATION EN SITUATION DE TRAVAIL (AFEST)

Il peut être utile de recourir à cette modalité pédagogique qui est éligible aux financements de la formation professionnelle. L'apprenant est placé dans une situation réelle de travail et discute ensuite de ce qu'il a vécu et appris avec un formateur. Les mises en situation succèdent ainsi à des séquences plus réflexives. L'apprenant apprend également à mettre en mots ce qu'il a appris, ce qui participe du développement des compétences organisationnelles. Avec une AFEST, l'apprenant fait l'expérience concrète du travail et transforme cette expérience en compétences effectives (voir : www.anact.fr).

Comment développer la coopération ?

6

De plus en plus d'organisations recherchent des gains d'efficacité et d'efficacité du côté des coopérations au sein des équipes et dans les interfaces entre métiers et strates hiérarchiques, entre le *back office* et le *front office*, entre la logistique, la production et le service de maintenance, etc.

COMMENT LA QUESTION SE POSE-T-ELLE ?

La coordination permet de définir l'agencement de tâches préalablement réparties en vue d'élaborer un fonctionnement cohérent. Elle est assurée par une instance – un bureau des méthodes – qui détermine les prescriptions opératoires, indique les bons enchaînements et vérifie que les actions sont exécutées, dans les temps impartis et en utilisant les moyens définis.

La coopération se distingue de la coordination car les individus participent plus volontairement à un travail commun. Elle permet de s'accorder vers un objectif partagé et/ou une même manière de travailler. Elle permet de fédérer des compétences et de s'appuyer du soutien en conjuguant effort et intelligence. Sans celle-ci, pas de cohésion d'équipe et pas ou peu d'implication personnelle. Elle peut être spontanée ou induite par un problème à résoudre. Coopérer, c'est donner un sens collectif à l'activité, c'est acquérir une culture partagée de ce qui constitue la performance au travail. Une bonne coopération rend moins nécessaire une prescription *a priori* et détaillée de ce qui doit être fait.

Coordination	Coopération
Centrée sur le respect des procédures	Centrée sur l'écoute et le collectif
Utile à l'anticipation et à la planification	Utile à la créativité et l'implication
Valorise le rôle de chacun	Valorise la production collective
Accent sur la réalisation de tâches particulières	Accent sur la relation et l'entraide
Centrée sur le résultat, compatible avec un management directif	Centrée sur la mobilisation du groupe, compatible avec un style participatif
Définition individuelle des objectifs	Définition collective des objectifs

Les coopérations permettent des gains d'efficacité-efficacité quand :

- un problème trouve une solution directement sur le terrain grâce aux interactions immédiates, sans passer par la hiérarchie : du temps est gagné ;
- le recours aux procédures peut être évité pour régler les différends : il en est attendu plus de souplesse et de réactivité ;
- la transmission de l'expérience et des savoir-faire se fait sans intermédiaire (le service de formation) : la capacité de toutes et tous en est augmentée (y compris en développant les savoir-faire de prudence).

LES FREINS À LA COOPÉRATION AU TRAVAIL

Les organisations actuelles du travail ne favorisent pas toujours la coopération : fragmentation des lieux et des horaires de travail, nombre élevé de salariés à temps partiel et en horaires décalés, multiplication des statuts d'emploi, rotations fréquentes dans les équipes, absence de temps d'échange, centralisation des décisions, accent sur les procédures, turnover excessif, sous-traitance en cascade, instabilité professionnelle, excès de primes individuelles, dialogue social et professionnel problématique, méfiance relationnelle et évitement, etc.

QUE PEUT-ON FAIRE ?

Rares sont les milieux de travail où l'on ne réclame pas plus de communication, plus d'échanges, plus de confiance et de soutien. Mais la coopération ne se décrète pas ; elle nécessite un effort conséquent de la part des responsables d'entreprises et l'établissement de relations de confiance entre les acteurs.

Il faut considérer **le collectif de travail** comme une ressource pour le développement de la santé et des compétences et le **travail collectif** comme un appui pour le développement de la performance. L'un et l'autre sont le garant d'une activité collective efficace et efficiente⁽²⁾.

Les conditions organisationnelles essentielles au développement des coopérations peuvent être décrites comme suit :

- *le partage d'un référentiel* productif commun, dont l'élaboration a fait l'objet d'un temps de concertation sur les règles du métier, les manières de s'y prendre et/ou sur ce qui constitue la performance ;
- *l'expérimentation dans l'action et la proximité* qui permet progressivement de se comprendre à demi-mot pour pouvoir travailler ensemble de façon efficace tout en préservant sa santé ;
- *une compensation des perturbations* de l'activité par le partage des difficultés (coup de pouce à donner, effort supplémentaire, etc.) ;
- *une mise en commun des connaissances* et savoir-faire, le partage des trucs du métier, etc. Ces dimensions sont des facteurs de solidarité et de développement des compétences ;
- *des moyens* (temps, ressources, informations, pouvoir...) accordés au collectif pour poser des diagnostics, analyser les situations, concevoir des réponses, les tester.

(2) Caroly S., « Activité collective et réélaboration des règles comme ressource pour la santé psychique : le cas de la Police Nationale », in *Le Travail Humain* 2011/4 (Vol.74).

Pourquoi favoriser l'engagement au travail pour améliorer la performance ?

7

La question de savoir si la performance au travail dépend des efforts consentis par les travailleurs ou de leur engagement subjectif est encore discutée et débattue.

COMMENT LA QUESTION SE POSE-T-ELLE ?

Différentes études⁽³⁾ indiquent une montée de *l'intensification du travail* depuis plusieurs décennies en France et dans d'autres pays européens. Cette intensification aurait tendance à se stabiliser mais à des hauteurs relativement élevées. Il faut faire plus en moins de temps, accélérer les rythmes et les efforts consentis au travail. Plus de 40% des salariés estiment que leur charge de travail est excessive. Le travail répétitif, sous fortes contraintes temporelles, avec des séries de gestes qui durent moins d'une minute (plus de 25% des salariés) reste encore l'apanage de nombreuses situations professionnelles.

Du côté des pratiques d'entreprise, ces exigences de rendement fortement marqués par l'univers industriels ne sont pas sans conséquences :

- L'exigence de maintenir au plus serré les effectifs interdit d'absorber facilement les aléas et les événements imprévus : augmentation des commandes, absentéisme, congés, pannes, etc. Il est encore demandé plus d'efforts aux salariés. Le travail dans l'urgence se généralise au détriment de la qualité de vie au travail.
- L'appel à des ressources externes (intérim, CDD, recours à la sous-traitance, etc.) peut s'avérer contre-productif lorsqu'une tâche nécessite le recours à des personnes compétentes et expérimentées. De plus, les « permanents » doivent ajouter à leur charge de travail, le soutien, la formation et la supervision du travail des intérimaires.
- Une organisation ultra-flexible (polyvalence, souplesse des plannings, etc.) ne permet pas toujours de répondre à l'augmentation du volume d'activité dans les situations où les départs (retraites, PSE) ont affaibli la disponibilité interne de compétences.

QUE PEUT-ON FAIRE ?

S'assurer d'une véritable performance ne peut pas reposer seulement sur l'accroissement des rythmes de travail et des efforts immédiats exigés des travailleurs. Il faut valoriser un engagement plus qualitatif et réflexif de la part de ceux-ci : capacité de diagnostiquer les pannes, d'améliorer les processus de production, d'assurer une qualité de service en dépit d'un fonctionnement en mode dégradé, de prendre des initiatives et de s'impliquer, etc. Les notions d'engagement actif et de mobilisation de « l'intelligence productive » permettent d'identifier dans quelles conditions concrètes ces éléments peuvent se déployer.

(3) Enquête Conditions de travail - Risques psycho-sociaux de la Dares (édition 2016).

Le tableau ci-dessous offre une représentation synthétique des conditions de la performance au travail entre le monde industriel et l'économie des services :

« Exigences industrielles classiques »	« Exigences liées à une économie de services »
Respect des procédures	Prise d'initiative et autonomie
Contrôle hiérarchique	Échange au sein de l'équipe/participation aux espaces de discussion
Prescription stricte du travail	Définition d'objectifs globaux/intervention sur les procédés de production
Raccourcissement des cycles de production et diminution des temps morts	Optimisation des cycles globaux/ recherche de la qualité/réponses aux urgences
Attachement au poste de travail	Maîtrise de la situation de travail et de la satisfaction des clients
Une charge de travail décrite comme manuelle et sous fortes contraintes de temps	Une charge de travail qui fait appel explicitement à des éléments subjectifs et cognitifs
Des tâches monotones et sans grandes variations	Des tâches multiples et changeantes
Rythme imposé par les machines (cadences)	Réflexion sur la fluidité du processus de production et l'anticipation des pannes

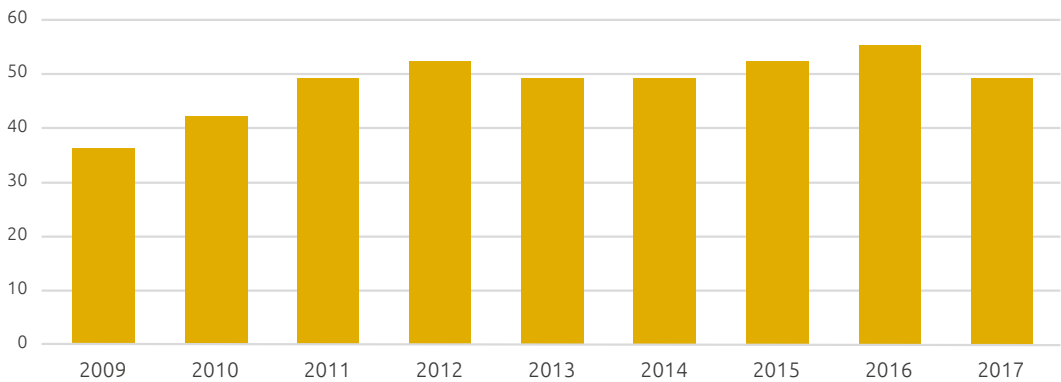
Comment maintenir la performance au travail en période de changements ?

8

Dans de nombreuses situations professionnelles, le changement devient permanent. S'il n'est pas maîtrisé, il risque de provoquer de l'instabilité. Des atteintes à la santé pourront être observées. Cette instabilité pourrait affecter négativement la performance au travail avec des indicateurs qui se dégradent.

COMMENT LA QUESTION SE POSE-T-ELLE ?

Selon une enquête Santé et QVT, Malakoff Médéric, un salarié sur deux est confronté à un changement significatif tous les ans :



- Durant les 12 derniers mois avez-vous vécu personnellement un ou plusieurs des événements suivants ?
Une restructuration ou une réorganisation de votre service ou entreprise, un changement imposé de poste ou de métier, un plan social ou des licenciements.

QUE PEUT-ON FAIRE ?

Il n'est sans doute pas possible de refuser tout changement. Mais celui-ci peut être négocié et discuté de façon participative en visant une association la plus complète possible des travailleurs à leur élaboration et à leur diffusion. De plus, si les contextes de changement présentent toujours des risques, ce sont également des occasions d'apprentissage collectif et d'amélioration. De nouvelles coopérations entre des acteurs qui ne se connaissaient pas peuvent se développer.

ATTENTION

Tout changement important suppose que les salariés puissent s'engager activement dans les choix et les évolutions de l'organisation du travail. C'est aussi à cette condition qu'il sera socialement accepté.

COMMENT LIMITER L'INCERTITUDE ORGANISATIONNELLE : L'EXEMPLE DU NUMÉRIQUE DANS UNE BANQUE

Pour faire face à de nombreux changements, une banque a recours à des « assistants automatisés (AA) ». L'objectif consiste à remplacer une partie de l'activité des conseillers en automatisant certaines tâches répétitives (tri du courrier). Il en est attendu un accroissement de la productivité et une amélioration de la relation commerciale (la vente et le service). Des réductions d'effectifs sont aussi envisagées. Les incertitudes qui en résultent provoquent de nombreuses inquiétudes (contenu des emplois, charge de travail, mesures d'adaptation, etc.). Les organisations syndicales sont saisies. Il est décidé avec la direction de mettre en place une démarche pour maîtriser le processus de changement :

- implication des salariés dès la phase de conception des AA ;
- évaluation en cours de route ;
- modifications apportées au projet en cours de déploiement.

Certaines limites technologiques sont identifiées. Les AA ne savent pas tout reconnaître et l'activité humaine demeure utile à certaines phases de traitement des dossiers. Mais l'implantation des AA autorise néanmoins les salariés à mieux se concentrer dans l'activité de relations avec le client (ce qui ne va pas sans stress supplémentaire). Des groupes de travail sont constitués et un intense travail de conciliation permet de réduire les sources d'inquiétudes soulevées par l'introduction de ce projet de transformation.

Comment soutenir une démarche d'amélioration de la performance au travail ?

9

La recherche d'une meilleure performance au travail ne s'improvise pas. Un préalable consiste à réduire les divergences d'interprétations entre les acteurs sur le sujet. Une démarche participative avec des groupes de travail peut ensuite être déployée. Il est important que ces groupes puissent discuter de problèmes concrets – panne, mauvaise qualité du service, taux de rebut, etc. – et non de principes globaux éloignés des conditions réelles de travail.

COMMENT LA QUESTION SE POSE-T-ELLE ?

Il n'existe pas de définition unique de la performance. Chaque entité dans l'entreprise peut développer sa propre conception avec des indicateurs correspondants : la part du marché pour le marketing, le retour sur investissement pour l'actionnaire, le contrôle de la masse salariale et la réduction de l'absentéisme pour la direction des ressources humaines, le sentiment du travail bien fait pour l'opérateur, etc. Ces divergences sont normales et reflètent des différences dans la position de chacun dans l'entreprise. L'important est de partager les représentations de la performance au travail et de discuter collectivement les dimensions qui lui sont favorables.

La délibération collective sur la performance au travail n'est pas chose facile et exige, pour donner son plein potentiel, d'être organisée sur la base de principes clairs et explicites (voir le Kit « Méthode de l'évaluation embarquée : pour co-construire les changements avec les salariés » sur anact.fr).

QUE PEUT-ON FAIRE ?

Il importe de réduire les écarts trop importants dans les interprétations de ce qui conditionne la performance au travail. Pour y arriver, une bonne méthode consiste à engager les acteurs dans une démarche participative autour d'un problème ou de dysfonctionnements observés régulièrement. Il faut éviter les débats éloignés des situations concrètes.

Dans le cas de cette usine de conditionnement de produits pharmaceutiques de plus de 400 salariés, un diagnostic de la situation est synthétisé dans le tableau suivant :

	Irritants	Les métiers	La régulation de la charge de travail
Description de la situation (diagnostic)	<ul style="list-style-type: none">➤ Les informations sur les changements de moules ne sont pas connues à l'avance.➤ Les pannes sont nombreuses et le processus de production est chaotique.	<ul style="list-style-type: none">➤ Les opérateurs et les régleurs sont spécialisés.➤ Les opérateurs n'assurent pas de tâches de maintenance de premier niveau.	<ul style="list-style-type: none">➤ Les équipes sont généralement débordées.➤ Il y a des écarts importants entre les équipes et entre les salariés.

Un travail collectif est engagé avec un groupe de suivi paritaire (représentants de la direction et représentants du personnel) et des groupes de travail composés d'encadrants de proximité et de salariés (6 à 8 personnes). Ces groupes se réunissent à plusieurs reprises et prennent le temps d'analyser la situation et d'en discuter collectivement.

Le tableau ci-dessous offre une représentation synthétique des recommandations issues de ces groupes :

		Sur les métiers	Sur la régulation de la charge de travail
Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un écran de supervision par unité de production aux différents moules. ➤ Un téléphone pour les régleurs pour réagir rapidement aux urgences. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rendre les opérateurs polyvalents (rotation des postes). ➤ Revoir les procédures et la formation lors des dépannages et pendant l'entretien. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transfert des salariés pour étoffer les équipes en surcharge. ➤ Création d'un quatrième poste de régleur par équipe.
Effets attendus	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Moins de stress et de déplacements ➤ Collectifs mieux informés, meilleures décisions. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réduction des pannes et des délais de dépannage. ➤ Développement des compétences des opérateurs sur plusieurs machines. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Meilleure régulation et équilibre de la charge de travail. ➤ Développement d'un sentiment d'équité.

Le résultat de cette discussion ne va pas nécessairement de soi. Des compromis peuvent être élaborés. Dans cet exemple, le changement est introduit graduellement ; il ne concerne pas d'emblée toutes les équipes. Le développement de la polyvalence suscite des craintes notamment chez une partie du personnel avec des restrictions d'aptitudes. Il peut alors être utile d'introduire le changement sur la base du volontariat ou de l'expérimenter dans une ou deux équipes avant de le généraliser (voir question suivante).

Comment expérimenter une recherche de performance ?

10

Il n'y a pas de recette toute faite pour améliorer la performance au travail. Il est possible de rechercher des façons de travailler plus efficacement à l'occasion d'une expérimentation.

COMMENT LA QUESTION SE POSE-T-ELLE ?

Les projets de transformation subissent souvent des correctifs et des évolutions en cours de route. C'est d'autant plus vrai avec la mise en place de projets qui visent à accroître la performance au travail. Ceux-ci impliquent la mobilisation de nombreuses dimensions : indicateurs de gestion, management du travail, articulation entre la visée stratégique et les réalités opérationnelles, etc. Certaines divergences peuvent apparaître entre les acteurs (voir question 9). Pour ces raisons, il peut être utile d'opter pour **une posture d'apprentissage par l'action** en développant un cadre expérimental.

QUE PEUT-ON FAIRE ?

- ① **Identifier les espaces d'expérimentation.** Ce peut être un projet technique, une réorganisation dans une unité, la volonté de concevoir des procédures plus efficaces, la mise en place d'un dispositif comme le télétravail ou les horaires flexibles, le rapprochement du *back office* avec le *front office*, etc. L'expérimentation doit se déployer dans un périmètre restreint avant la mise en œuvre plus large du projet. Cette posture permet d'anticiper les risques et favorise des ajustements ou des bifurcations nécessaires par rapport au projet initial.
- ② **Accepter une prise de risque partagée.** L'expérimentation suppose que les acteurs mettent en suspens tout jugement précipité sur les transformations visées : la direction ne doit pas brusquer le changement avant de l'avoir mis à l'épreuve, et les organisations syndicales, de leur côté, doivent accepter de laisser une chance à des solutions organisationnelles inédites évaluées avec les salariés.
- ③ **Négocier les conditions de l'expérimentation.** Celle-ci est porteuse d'une double interrogation :
 - 1) Quelle sera la position future des acteurs quant à un éventuel déploiement ?
 - 2) Quels seront les impacts concrets du projet sur l'activité et l'organisation du travail ?Une expérimentation suppose donc des modalités de suivi et d'évaluation. Il faut pouvoir dès le début, en cas de défaillance identifiée dans le projet, s'assurer des conditions de réversibilité totale ou partielle de celui-ci.
- ④ **Outils l'expérimentation.** Au plan de la méthode, il faut identifier un projet et définir un périmètre (unités, département, *process*...), préciser les modalités de suivi de l'expérimentation, obtenir l'accord des acteurs et laisser à ces derniers l'autonomie nécessaire à une évaluation sérieuse – ancrée dans la réalité de l'activité – du nouveau fonctionnement.
- ⑤ **Fixer des objectifs précis.** Une fois la cible organisationnelle esquissée et les modalités d'expérimentation formalisées, il faut préciser les objectifs de performance visés dans le cadre du nouveau fonctionnement. Il est essentiel qu'on ne se limite pas ici à fixer des objectifs techniques (délais, qualité...) et économiques (productivité...) mais qu'un réel effort soit fait pour définir des objectifs au plan de l'engagement, des compétences et de la coopération.

LA RECHERCHE DE L'EFFICIENCE PRODUCTIVE : UN PROJET D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE AU TRAVAIL DANS UN ATELIER

Une usine réorganise ses ateliers avec un réagencement des machines et des postes. Il s'agit de spécialiser les ateliers avec, d'un côté, les productions de volume, et de l'autre, les ateliers avec des petites commandes à forte variabilité et plus grande valeur ajoutée. Il est recherché une plus grande efficacité productive en optimisant les temps d'utilisation des machines. Les pannes et les sources de dysfonctionnements diverses font l'objet d'une démarche participative pour les identifier et les éliminer.

La recherche de l'efficacité productive	Développer les compétences	Assurer la coopération	Favoriser l'engagement des acteurs
Améliorer l'efficacité globale des équipements à 80%	Développer la polyvalence dans l'utilisation des machines	Fluidifier les échanges entre la maintenance et la production par des réunions régulières et l'usage d'outils communs de suivi	Réduire la charge de travail en anticipant mieux les aléas (dus à l'usure et au bourrage des machines)
Réduire le taux de rebut à 2%	Renforcer la maintenance de premier niveau via le tutorat	Planifier les opérations de maintenance de manière concertée	Réduire la charge de travail due aux changements de moules mal maîtrisés
Réduire le coût rebut à 100K	Regrouper les essais de teintes et dédier une personne à cette activité	Renouveler les règles d'ordonnement des priorités et d'organisations à mettre en place avec les régleurs (analyse en commun des interventions, détection des pannes)	Répartir le nombre de presses par opérateur selon de nouveaux critères
« Empreintes hors-services » (temps morts) à 2%	Responsabiliser les opérateurs en cas d'arrêts machines	Favoriser la discussion entre les opérateurs pour anticiper les dysfonctionnements	Reconnaître l'importance des savoir-faire des opérateurs pour maintenir la fluidité de la production

Le résultat de cette opération est un **référentiel partagé** de ce qui conditionne la performance et les manières de l'atteindre au cours de ce projet. Une première définition des objectifs peut être proposée par le chef de projet et/ou les managers concernés. Puis, ces objectifs sont présentés et discutés avec les salariés pour être enrichis, modifiés et validés collectivement. L'exercice ne doit pas se limiter à traiter des impacts anticipés du projet de transformation. Il doit aussi viser à tirer parti du projet pour améliorer différents éléments : réduction de la surcharge de travail, développement de l'employabilité, renforcement de l'égalité professionnelle, amélioration des relations entre les unités, etc.

Focus sur le réseau Anact-Aract



L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) est un établissement public créé en 1973, installé à Lyon, sous tutelle du ministère du Travail. L'Anact s'appuie sur un réseau de 16 Associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract)*.

Le réseau Anact-Aract a pour vocation de diffuser des méthodes et outils efficaces pour **améliorer** les conditions de travail dans un objectif partagé : **concilier satisfaction au travail et performance économique**. Son action se caractérise par une posture de neutralité et d'impartialité.

Prendre en compte les conditions de travail est un facteur décisif de réussite pour les entreprises, les salariés et pour toute la société

Nouvelles technologies, nouvelles formes et organisations du travail, prolongement des carrières, compétition économique renforcée... Les défis constants auxquels sont confrontés les salariés et les organisations, et plus particulièrement les petites et moyennes entreprises, sont complexes et conséquents. L'amélioration des conditions de travail est un facteur décisif de réussite pour y faire face pour les entreprises, les salariés et pour toute la société. Le réseau Anact-Aract a pour missions de :

- Agir pour une prise en compte systématique des conditions de travail dans le traitement des questions sociales en associant tous les acteurs de l'entreprise.
- Développer et proposer des démarches, méthodes et outils issus des retours d'expérience de projets pilotes permettant d'améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur son organisation.
- Diffuser ces démarches et méthodes en outillant particulièrement tous ceux qui accompagnent, forment et informent les entreprises dans les domaines de la prévention des risques professionnels, de l'organisation du travail et du dialogue social.
- Conduire une activité de veille et d'étude sur les enjeux et les risques liés aux conditions de travail afin d'aider les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à mieux appréhender les besoins émergents pour éclairer leurs choix et leurs prises de décision.

Pour en savoir plus sur
le réseau Anact- Aract,
ses thématiques d'intervention
et ses publications,
rendez-vous sur anact.fr

10

QUESTIONS SUR...

La contribution du travail à la performance

Les situations de travail sont complexes et variées au sein des entreprises et les représentations que les différents acteurs ont de la performance le sont autant. C'est qu'à l'évidence, celle-ci n'est ni univoque ni acquise spontanément, et sa recherche ne s'improvise pas non plus. Pour le réseau Anact-Aract, la performance au travail désigne la capacité d'une entreprise à mobiliser adéquatement les ressources individuelles et collectives à sa disposition pour accomplir ses objectifs. C'est donc tous les acteurs qui sont appelés à en définir la nature et les formes et à en co-construire les indicateurs.



192, avenue Thiers
CS 800 31
69457 Lyon Cedex 06
Tél. : 04 72 56 13 13
ISBN : 978-2-36889-127-8



Ce projet est cofinancé par
le Fonds Social Européen
dans le cadre du PON
« Emploi et Inclusion en
Métropole » 2014 - 2020