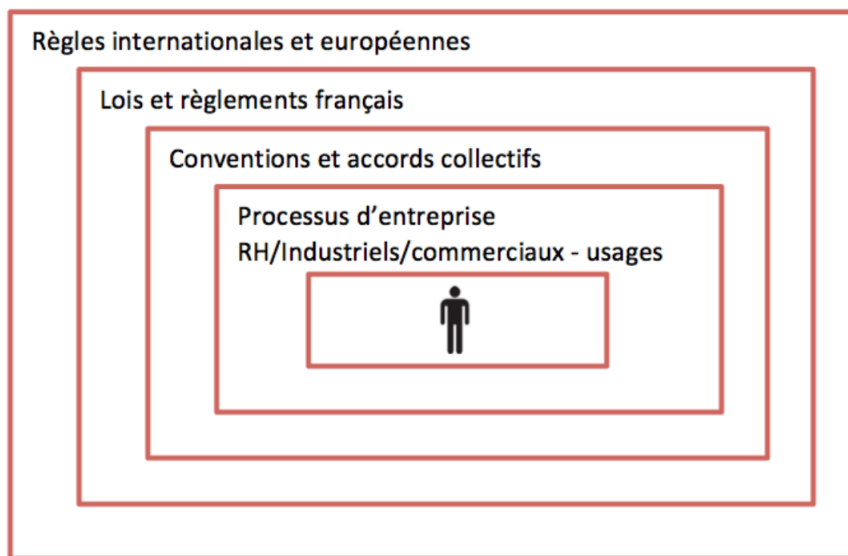


Comment les organisations de travail améliorent la qualité de vie au travail

La révolution digitale, la mondialisation dans laquelle évoluent les entreprises françaises modifient les organisations de travail actuelles. Est-ce une crise ou une simple transformation des moyens de production et de l'environnement économique ? Pour faire face à cette révolution les entreprises ont besoin de souplesse, d'agilité. Actuellement pour faire face à ce besoin de réactivité, les entreprises utilisent les nouvelles technologies et par voie de conséquence la connexion permanente des salariés à leurs nouveaux outils de travail, l'urgence fréquente à laquelle ils sont confrontés. Dans ce contexte la variable d'ajustement se trouve être les salariés bloqués par différentes injonctions contradictoires : faire plus en un minimum de temps et avec moins de moyens et surtout sans discuter.

Alors que, depuis de nombreuses années, les entreprises ont investi des moyens afin d'améliorer les conditions de travail, elles ont vu émerger une nouvelle forme de pénibilité d'ordre moral forte et réelle. En réaction, un nouveau concept, celui de « qualité de vie au travail », a émergé visant à réduire les causes et les symptômes du stress au travail. De nouvelles injonctions juridiques sont apparues, rajoutant aux entreprises de nouvelles obligations. Néanmoins, il convient de préciser que les entreprises ont créé leurs propres règles privant ainsi le salarié de toute autonomie. La multiplicité et la complexité des règles constituent également un frein à l'émergence de plus de réactivité et de sens dont sont demandeurs la majorité des salariés. Schématiquement cela pourrait donner cela :

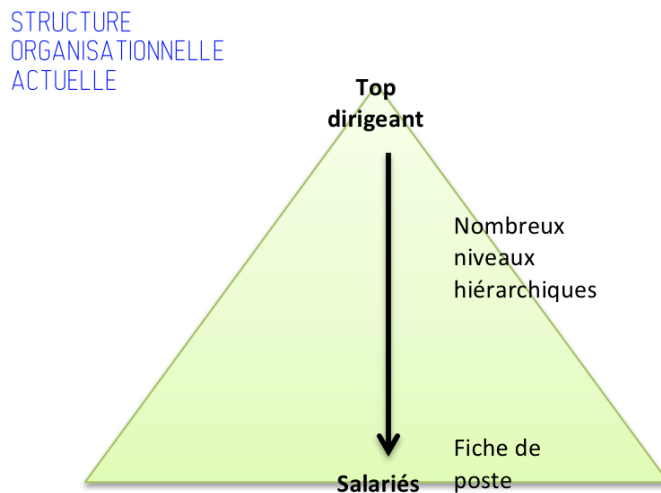


Cadre réglementaire actuel

Mais la législation n'est pas le seul mal du tissu économique français. Les organisations de travail pyramidales jouent également un rôle important dans cette souffrance au travail. En effet, les structures mises en place, visant à contrôler les différents étages de la production, dans une organisation du travail relativement stable, sont bousculées, d'une part, par la rapidité du monde dans lequel les entreprises évoluent, d'autre part par le nécessaire besoin de s'adapter et enfin par l'émergence des nouveaux outils de travail. En effet, ces derniers permettent une mobilité du travail. Les cadres notamment se sont ajoutés une période de travail complémentaire à leur journée de travail traditionnelle. Ces absences de déconnexion sont génératrices, à terme, de surmenage.

Les organisations de travail doivent évoluer afin de rapprocher les décideurs de la réalité du personnel dit « productif ». En effet, les nombreux niveaux hiérarchiques mis en place dans les entreprises ne permettent plus la remontée en temps réel des besoins des clients ni ceux mais

également des salariés. En l'état actuel lorsqu'un problème est identifié, ce qui prend déjà du temps, il faut, selon la taille de l'entreprise et la présence d'instances représentatives du personnel, 10 à 18 mois pour trouver une solution et la mettre en œuvre. Autant préciser que dans le monde actuel, la nouvelle solution sera obsolète lorsqu'elle sera proposée, générant frustration et démotivation. Là encore si l'on devait schématiser les organisations ressembleraient à ceci.



Par conséquent, ce monde en pleine transformation met en exergue au moins deux freins majeurs à l'innovation nécessaire à la survie des entreprises mais aussi au bien-être des salariés :

- l'inadaptation des organisations de travail pyramidales actuelles (comportant de nombreux niveaux hiérarchiques intermédiaires)
- la multiplicité et la complexité des règles qui régissent une entreprise.

Dans ce contexte, il est important que les entreprises repensent leurs organisations de travail de façon systémique et en intégrant le contexte règlementaire qui les régit. Afin de favoriser le changement, la transformation des entreprises est possible via des expérimentations sur des sujets et des services bien déterminés. Pour cela, les entreprises qui ont déjà mis en place ces changements ont :

- mis en place une co-construction avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, c'est-à-dire les salariés, managers, organisations syndicales, d'une organisation plus adaptée à l'entreprise
- rédigé dans un cadre juridique les contours de cette nouvelle organisation testée via une expérimentation afin de sécuriser son développement
- accompagné chaque personne, tant les managers que les salariés dans cette évolution qui suppose une autre posture. A défaut, cela pourrait être générateur de stress et donc d'échec à la transformation.

Sur la base de ces expérimentations, la généralisation progressive de cette transformation est possible.