

TRANS FORMATION

L'analyse sociotechnique de la communauté de travail : un outil majeur pour l'élaboration et la mise en œuvre du projet d'entreprise

Jean-François RÉVAH - Mai 2022

Synthèse

Il existe des écarts fréquents entre ce que les entreprises disent qu'elles font, ce qu'elles pensent faire et ce qu'elles font réellement. Ces écarts comportent des risques techniques, sociaux, commerciaux, économiques, stratégiques, qui peuvent être sérieux, notamment en période de changement.

Pour réduire ces risques, les entreprises gagnent à fonder leurs décisions sur une actualisation régulière de ce qu'elles savent de leur fonctionnement réel. L'analyse sociotechnique d'une communauté de travail répond à cet objectif, dans une perspective de production de connaissances mais aussi, et surtout, de mise en mouvement collective.

Par un bon usage de son extériorité et de son expérience, l'intervenant spécialisé permet aux décideurs de bénéficier d'une démarche reposant sur deux piliers : un diagnostic de situation largement partagé par la communauté de travail ; la co-construction du plan d'actions résultant du diagnostic partagé.

Après avoir détaillé les principaux volets de l'analyse sociotechnique, cette note précise les ressorts opérationnels de la méthode proposée ainsi que les leviers de transformation permettant de traiter tous les domaines du fonctionnement sociotechnique des entreprises.

Les apports de l'analyse sociotechnique	2
Les quatre dimensions opérationnelles de l'analyse sociotechnique	2
Le déroulement de l'analyse sociotechnique	4
La méthodologie de l'analyse sociotechnique	5

L'analyse méthodique des situations de travail livre un enseignement qui fait aujourd'hui consensus : il existe un écart permanent entre le « travail prescrit », celui qui est décrit dans les modes opératoires des entreprises, et le « travail réel », celui qui est effectivement constaté dans la vie de tous les jours. Cet écart est inévitable, habituel, banal : il résulte des contraintes aléatoires qui affectent toutes les activités humaines. Du reste, ce sont les actions régulatrices, et le professionnalisme, des travailleurs, qui permettent de faire face à l'incertitude et aux incidents. Les interventions des professionnels sont nécessaires pour restaurer l'accomplissement des activités prévues, y compris, bien sûr, dans les environnements bénéficiant du progrès technique et de l'automatisation des tâches. A cet égard, la pandémie a révélé le rôle souvent décisif de nombreux travailleurs, autrefois « invisibles », devenus du jour au lendemain « héros du quotidien ».

La question qui se pose ici est ce que les entreprises font de ces analyses et de ces apports des sciences sociales. En effet, dans la pratique, nombreux sont les décideurs qui se soucient peu, ou pas du tout, de ces contingences. Or, celles-ci ont des conséquences importantes, à la fois pour la réalisation des performances des entreprises et aussi en termes d'engagement des personnes dans les stratégies collectives. L'attention portée à la réalité et au vécu des situations de travail se traduit dans des domaines très divers : la réalisation des objectifs stratégiques ; la qualité du travail fourni ; la satisfaction et la fidélisation des clients, mais aussi des personnels ; les coûts, directs et indirects ; la réputation, interne et externe, des entreprises ; etc.

TRANS/FORMATION

70, rue Jean-Pierre Timbaud - 75011 PARIS

■ Tel : +33 607 963 753 - Mail : jeanfrancoisrevah@gmail.com ■

■ SA au capital de 7 622 € - RCS Paris B 387836232 ■

Appliqué au fonctionnement global des entreprises, ce même type d'écarts rend largement compte des divergences chroniques entre ce que les entreprises *disent qu'elles font*, ce qu'elles *pensent faire* et ce qu'elles *font réellement*.

En tant que personnes, nous sommes conscients, ou pas, de nos comportements ; de même que nous sommes, ou pas, capables d'apprendre avec nos expériences. De façon analogue, les décalages entre la théorie et la réalité peuvent être perçus, ou non, par les entreprises. S'ils sont ignorés, minorés, mal interprétés, ces écarts sont susceptibles de faire courir de graves risques pour les entreprises considérées comme un tout ; pour les collectifs de travail qui les composent ; pour les personnes prises individuellement, qui sont rassemblées au sein des collectifs. Ces risques sont d'ordre technique (défaillances, non-conformités), social (accidents, épuisement, désengagement), commercial (service aux clients, compétitivité), économique (productivité, rentabilité). Pour les réduire, les entreprises gagnent à fonder leurs décisions sur une actualisation régulière de ce qu'elles savent de leur fonctionnement réel.

Dans cette perspective, un accompagnement extérieur est la plupart du temps indispensable. Car les entreprises n'ont ni le temps ni le recul nécessaire pour mener à bien par elles-mêmes un diagnostic sociotechnique convaincant et réellement utile. De plus, sans assistance extérieure, elles ont souvent du mal à concevoir des démarches qui produisent, d'une part, des connaissances et, d'autre part, les conditions d'une mobilisation positive de la communauté de travail. Les données recueillies doivent préparer l'identification, l'acceptabilité et la mise en œuvre des solutions, sinon elles n'ont pas beaucoup d'intérêt...

Les apports de l'analyse sociotechnique

L'appui d'un intervenant spécialisé repose sur plusieurs éléments. Un bon usage de l'extériorité par rapport à la situation ainsi qu'une bonne distance à l'égard de l'ensemble des parties prenantes constituent la première condition de l'efficacité. Ni trop proche ni trop lointain des acteurs, adoptant d'autre part une position oscillant entre analyse, expertise, médiation et mise en mouvement, l'intervenant est en mesure de construire la démarche méthodologique pertinente par rapport aux objectifs visés. C'est son métier.

L'intervenant extérieur est en effet en mesure d'animer la démarche de bout en bout, en s'appuyant sur son expérience dans tous les domaines de gestion des communautés de travail : la conduite de projet sociotechnique ; l'animation des groupes larges et des groupes restreints ; le management et le changement socio-organisationnel ; la gestion anticipée des compétences ; l'ingénierie de formation ; la communication institutionnelle ; etc.

Assurant une fonction d'écoute, d'étude et d'animation, l'intervenant spécialisé fournit en outre une aide technique concrète, directement opérationnelle, pendant l'ensemble des phases des travaux. Il sait proposer aux personnes concernées les analyses qualitatives et quantitatives, ainsi que les synthèses correspondantes, ou encore les apports de connaissances dont elles peuvent avoir besoin pour atteindre les objectifs visés par les entreprises.

Enfin, dans un rôle d'expertise et de conseil stratégique, l'intervenant extérieur apporte le bénéfice de l'expérience acquise lors de nombreuses interventions analogues, réalisées dans le même secteur ou, au contraire, dans d'autres environnements professionnels, différents mais porteurs d'enseignements transposables.

Les quatre dimensions opérationnelles de l'analyse sociotechnique

Dans la pratique, une intervention extérieure d'analyse sociotechnique poursuit deux objectifs complémentaires. D'une part, elle vise à rassembler l'ensemble des éléments nécessaires pour disposer d'un diagnostic fiable au moyen de l'identification méthodique des points clés du fonctionnement social et humain de l'entreprise. D'autre part, elle aide les responsables de l'entreprise à formaliser une politique de développement visant à consolider les points forts et à résoudre les difficultés identifiées au cours de la démarche d'analyse sociotechnique.

Les décideurs qui souhaitent faire le point sur le fonctionnement de leur communauté de travail ont besoin d'un modèle d'interprétation simple mais robuste, apte à faciliter l'appropriation du diagnostic et la co-construction du plan d'actions qui en résulte. Je propose une matrice d'analyse composée de quatre focus recouvrant l'ensemble des problématiques sociotechniques. Cette matrice, les concepts et méthodologies qui la sous-tendent, sont facilement transférables à tous les acteurs concernés, ce qui permet à ces derniers de devenir progressivement autonomes.

Premier focus. Au **niveau « institutionnel »** de l'analyse sociotechnique d'une communauté de travail, on cherche à identifier tout ce qui relève de son histoire collective, de ses mythes, de ses héros porteurs d'identité, auxquels les membres de l'organisation s'identifient pour établir entre eux une relation durable. A cet égard, on reconnaît aujourd'hui l'importance du discours fédérateur des dirigeants (le « storytelling ») qui, par l'évocation des étapes et des perspectives du destin collectif, contribue à renforcer le lien social.

Cependant, par définition, tous les acteurs n'ont pas tout à fait les mêmes perceptions sur des sujets-clés, porteurs de valeurs. Le projet collectif et le projet individuel de chacun des membres font alors l'objet de tensions, dont la résolution, ou non, décide de la qualité de l'adhésion des personnes et des collectifs à l'entreprise considérée comme un tout. Les thèmes institutionnels sont nombreux où des discordances, des divergences, des ruptures sont susceptibles d'apparaître : les objectifs stratégiques et les buts du travail ; le rapport à l'entreprise en tant que globalité ; la relation aux actionnaires ou aux tutelles ; le rapport aux clients et aux partenaires. Pour immatériels que ces grands sujets paraissent, ils sont au cœur de la motivation, et de la performance, des personnes et des collectifs de travail, car il s'agit à chaque fois de questions de valeurs, d'éthique, de reconnaissance.

Parmi les différentes familles de tension susceptibles de générer des déséquilibres et du mal être, on sera plus particulièrement attentif aux conflits de valeur et d'exigences entre l'entreprise et les personnes, sur des thèmes qui se recoupent : exigences attendues/exigences personnelles, sphère du travail/ sphère hors travail, exigence du court terme/perspective de parcours, conformité/initiative, prise de distance/ engagement personnel, contribution/rétribution.

Deuxième focus. Pour vivre et se développer, l'entreprise en tant qu'institution se donne des modes de fonctionnement qui, normalement, lui permettent de mettre en œuvre le projet collectif (« la primary task ») et les valeurs qui le sous-tendent. Au **niveau organisationnel**, deuxième angle d'analyse d'une entreprise, on s'occupe donc de questions plus immédiatement opérationnelles : les structures d'organisation ; les procédures et les modes opératoires ; les circuits de décision ; les périmètres de responsabilité.

Dans cette deuxième dimension du fonctionnement des entreprises, les motifs de désaccord, d'incompréhensions, de conflits, sont innombrables. En effet, chacun, et chaque groupe social, porte sa vision propre des écarts entre ce qui est prescrit et ce qui se produit dans la réalité, forcément plus aléatoire que ce qui est prévu en théorie, comme cela était mentionné plus haut.

Les tensions liées à la confrontation de ces points de vue sont d'autant plus vivement ressenties que les personnes et les collectifs de travail établissent un lien entre les deux registres, l'organisationnel et l'institutionnel. Autrement dit, les dissensions sur les méthodes, les outils et les conditions de travail sont rapidement référées aux valeurs d'entreprises et aux valeurs personnelles. Alors qu'il s'agit d'éléments palpables, la tonalité est facilement celle d'un décodage émotionnel en termes de fidélité ou de trahison par rapport au projet originel.

Plusieurs domaines sont ici susceptibles de générer des tensions, des déséquilibres, et du malaise : les contraintes du travail et le respect des normes ; la pénibilité physique (postures, efforts, nuisances,...) et psychique du travail (monotonie et aléas, autonomie et niveau de responsabilité, perspectives d'avenir et d'évolution, initiative et innovation, ...) ; l'hygiène, la sécurité et les situations de travail : locaux et espaces de travail, outils et équipements ; la gestion des effectifs et des rôles : fiches de postes, consignes, procédures, modes opératoires.

Troisième focus. À l'occasion de la mise en œuvre de son projet (au fil de l'eau ou en période de changement), chaque entreprise développe des modes particuliers de cohésion et de régulation sociales. Pour contrôler et résoudre les tensions inhérentes aux deux dimensions précédentes (institutionnelle, organisationnelle), les acteurs des entreprises communiquent, débattent, s'opposent, s'affrontent, négocient, conviennent de nouveaux équilibres, et ainsi de suite. La façon de s'informer, de communiquer, de se heurter, de composer, définit un certain mode de cohésion sociale, qui, à son tour, génère inévitablement des tensions.

La **régulation relationnelle** qui en découle dépend d'une longue série de paramètres : les modes d'action des réseaux internes ; la circulation de l'information (quantitative et qualitative) ; le climat social dans les équipes ; la façon dont sont vécues les relations hiérarchiques et la qualité de l'adhésion aux modes de management ; les modalités du dialogue social institutionnalisé ; les modes de cloisonnement et de coopération ; la nature des relations avec les clients, les partenaires, les concurrents.

Les interactions entre les personnes, les groupes et l'organisation sont permanentes. Elles sont marquées par le refus de l'incertitude, par les contradictions entre les apparences et la réalité, par l'ambivalence, par le rapport de forces et par le conflit. Il s'agit donc d'une dimension particulièrement riche en tensions de toutes sortes.

Quatrième focus. Tout groupe structuré (par opposition à une configuration de co-présence éphémère comme la foule, par exemple) doit évoluer pour s'adapter à un environnement qui bouge de plus en plus vite, pour des raisons économiques, commerciales, technologiques, sociales, etc. Mais, changer ou se transformer est toujours pénible.

Les institutions comme leurs membres n'aiment pas le changement. Il leur faut pourtant se modifier en permanence et se préparer à faire face à des situations de crise. Si les trois niveaux précédents d'analyse (valeurs, organisation, relations) permettent d'obtenir une vision synchronique (à un moment particulier) de l'état d'une entreprise, il est donc utile de se donner les moyens de disposer également d'une perspective diachronique (évolution dans le temps).

Comment les personnes rassemblées dans l'organisation envisagent-elles la nécessité de transformation ? La « culture d'entreprise » de la communauté est-elle particulièrement bloquée ou peut-on identifier des points favorables sur lesquels une conduite du changement pourrait prendre appui ? Quels sont les modes d'adaptation à l'environnement ? Que sait-on de la nature des résistances au changement, de la capacité d'absorber l'innovation ? Les rythmes de changement sont-ils considérés comme trop rapides ou trop lents ?

On pourrait résumer la problématique du quatrième focus, la **capacité collective de changement**, à travers la question suivante : les rythmes et les modalités de conduite des projets de transformation tiennent-ils compte, simultanément, des réalités de l'environnement et des aptitudes des différentes catégories de membres de la communauté de travail ?

Le déroulement de l'analyse sociotechnique

Toute analyse sociale s'adapte bien entendu aux particularités des situations et des demandes formulées par les décideurs. En règle générale, les **principes méthodologiques** suivants sont pris en compte.

Un comité de pilotage est mis en place, associant différents décideurs de la direction de l'entreprise (managers opérationnels, DRH, ...). Un chef de projet, agissant par délégation, est désigné pour faciliter et coordonner l'intervention extérieure. Ce comité de pilotage joue le rôle classique de maître d'ouvrage général de l'étude. Afin de légitimer la démarche d'analyse extérieure aux yeux des managers opérationnels, et pour lui garantir un retentissement concret en termes d'aide à la décision, il est nécessaire d'inscrire l'observation sociale dans les vrais enjeux stratégiques des entreprises.

La démarche se donne ainsi pour objectif d'intégrer dans une même vision le stratégique, le technique, le commercial, le financier, l'organisationnel et le social, mais aussi de prendre en compte les jeux d'acteurs des membres de l'entreprise : direction, encadrement, salariés, représentants du personnel et, également, clients et partenaires de l'entreprise.

L'implication des opérationnels fait l'objet d'une attention toute particulière dans le déroulement de l'étude. Parce que l'observation sociale sert d'abord à mieux accompagner le changement, les managers doivent en effet participer, le plus en amont possible, à la formulation des hypothèses de départ, qui aident à façonner le dispositif d'observation.

Pour autant, une analyse psychosociologique extérieure reste nécessaire au plan méthodologique, mais aussi pour que l'interprétation des informations recueillies soit plus riche. La neutralité de l'enquêteur, son absence de parti pris dans l'analyse, et son expérience de l'accompagnement du changement dans de nombreuses entreprises, permettent d'orienter convenablement les dispositifs de travail. L'extériorité et l'expérience contribuent à minimiser les erreurs de décodage en rendant possible la confrontation des hypothèses initiales avec ce qui est réellement vécu sur le terrain.

Les représentants du personnel sont associés sous une forme qui est décidée en comité de pilotage en fonction de différents critères (prise en compte de la culture locale, volonté de profiter de l'étude pour introduire des évolutions dans les modes de relations sociales, etc.). Qu'il s'agisse d'information, de consultation, de concertation, etc., la forme de participation retenue doit être conduite avec une rigueur exemplaire.

L'étude sociotechnique s'attache à fonder ses conclusions sur des analyses documentaires et des faits, mais aussi sur des perceptions, des opinions, des argumentations, des observations recueillies sur le terrain, en se gardant d'interpréter les représentations collectives comme des réalités figées. Afin de relier les symptômes visibles dans les comportements, et les discours, à des causes plus profondes, l'étude construit avec soin les hypothèses à vérifier, travaille à partir de ces hypothèses la composition des échantillons, et recoupe systématiquement les informations – par ailleurs recueillies de manière confidentielle et anonyme.

Si l'on prend les précautions méthodologiques résultant de la pratique de ce genre d'enquête, le phénomène de « culture d'entreprise », qui a pour effet de réduire la dispersion des mentalités typiques, constitue un point d'appui pour l'étude. La prise en compte de la culture d'entreprise favorise en effet l'émergence d'un pronostic psychosocial du changement, en permettant de combiner efficacement, *sur un échantillon limité* et selon des techniques appropriées, des approches qualitative et quantitative propres à répondre avec un bon degré de crédibilité aux interrogations préalablement ciblées. Autrement dit : pas besoin d'une intervention très lourde pour obtenir des résultats fiables.

La méthodologie de l'analyse sociotechnique

L'enquête de terrain est réalisée à l'aide de deux méthodes principales : « l'immersion » et « l'entretien centré ». « **L'immersion** » permet une prise en compte des situations de travail directement sur le terrain et repose sur le principe d'une double mobilisation : l'extériorité d'un acteur externe gardant une distance par rapport à la situation ; l'implication des acteurs de l'entreprise investis dans un travail d'autodiagnostic local. Les finalités, les séquences et les règles de l'immersion sont définies avec les responsables locaux, et diffusées par eux, avant d'être mise en œuvre au sein des unités organisationnelles dont ils assurent le pilotage. L'intervenant extérieur procède par écoute et observation interactives, sous forme de visites approfondies des lieux de travail et d'entretiens semi-directifs individuels ou collectifs avec les différentes catégories d'acteurs : les entretiens sont menés au plus près des situations de travail, aux heures pertinentes (par exemple, tôt le matin, tard le soir, ou de nuit, si nécessaire).

Cette démarche de terrain présente un double avantage. D'une part, elle constitue un signal immédiatement décodé par la communauté de travail : l'intervenant extérieur souhaite s'approcher de la réalité objective de la communauté de travail. Entre inscrire des croix dans des questionnaires écrits et se parler, les personnes ont vite choisi : elles ont besoin d'exprimer leur rapport au travail, si possible, sur leurs lieux de travail de façon à pouvoir prendre l'intervenant extérieur à témoin. D'autre part, l'observation du travail des opérateurs, soutenu par le discours des intéressés sur leur métier, fait plus facilement apparaître l'écart évoqué plus haut, entre, d'un côté, les référentiels professionnels fournis par les entreprises, et de l'autre, la réalité des situations de production. Ce type de dispositif met en lumière les aspects aléatoires des activités et la réalité des métiers.

Quant à la technique dite de « **l'entretien centré** », elle permet, au fur et à mesure de l'enquête, de préciser les hypothèses de travail, de faire émerger des thèmes à explorer plus en détail ainsi que des problématiques imparfaitement identifiées au départ. De cette façon, l'immersion de terrain facilite l'approfondissement et la validation des résultats obtenus. L'élaboration d'un rapport diagnostic intermédiaire permet les allers et retours indispensables à la co-construction de tout plan d'action. En effet, « l'alliance de travail » forgée au cours de la mise en œuvre du dispositif favorise le partage du diagnostic, la co-construction et l'acceptabilité des solutions qui découlent du diagnostic.

À cet égard, il est essentiel de tout faire pour éviter d'installer les personnes interrogées dans le rôle paradoxalement confortable de victime. Si le dispositif d'enquête et d'intervention vise à identifier les difficultés (subjectives et objectives) des salariés, il prépare également ces derniers à une mobilisation collective visant à consolider les atouts reconnus et à s'engager collectivement pour la résolution des points qui posent des problèmes.

En ce sens, afin de réunir les conditions d'une mise en mouvement positive, j'utilise la notion d'« irritants du travail », facile à expliquer et à comprendre. Il s'agit de la somme de ces petits et grands problèmes répétitifs, facteurs d'insatisfaction perçus par tous au quotidien, souvent liés aux insuffisances des processus de délégation et de décision : *la plupart des problèmes sont identifiés mais personne ne se responsabilise pour les résoudre*. Or, l'immuabilité des « irritants » décourage la mobilisation positive des acteurs ; elle encourage une large gamme d'attitudes négatives : scepticisme, inertie, ritualisme, retrait, renoncement, cynisme, résistance, rébellion. Au total, les irritants constituent de confortables alibis pour rester dans la dépendance et la désresponsabilisation.

Mais se servir des « irritants » est également possible – et productif. En effet, l'irritant peut se révéler un excellent levier pour le changement. Pour cela, il faut dresser un inventaire des « irritants », en actualiser la liste, et les travailler selon un protocole explicité au préalable. Exprimés par les acteurs et observés en extériorité, les points forts et les points faibles du fonctionnement collectif sont porteurs de transformation si on est capable de les inscrire dans une démarche de résolution de problèmes, rapidement concrétisée par des micro-changements et des transformations observables par tous. Les irritants deviennent alors des leviers immédiatement opérationnels pour inventer localement d'autres modes de fonctionnement. Ceci s'opère bien entendu dans un cadre défini : la méthode s'appuie sur la communication de règles précises. Ces règles satisfont aux critères de tout processus participatif rigoureusement conduit. Au total, la « **méthode des irritants** » © fonctionne en tant que processus pédagogique collectif, cadré et piloté par les instances décisionnelles, animé par la hiérarchie de proximité. Communiquées à tous les acteurs dès le démarrage, les « règles du jeu » formalisent les engagements réciproques acceptés par l'ensemble des parties prenantes (direction, encadrants, personnels, représentants du personnel). Elles permettent de traiter tous les domaines du fonctionnement sociotechnique des entreprises.