

# La production d'opérateurs collectifs :

## une nouvelle pratique de gestion des ressources humaines passant par la formation

*Richard WITORSKI*

Centre de Recherche sur la Formation  
Conservatoire National des Arts et Métiers

Partant du constat que la formation est une des activités du service des ressources humaines des entreprises, nous souhaitons, dans cette communication, développer l'idée selon laquelle de nouvelles pratiques de formation, et donc de gestion des ressources humaines sont en voie de développement. Elles reposent essentiellement sur la mise en place de groupes de salariés ayant une activité de réflexion collective sur leurs pratiques, ceux-ci devenant à même de contribuer à l'élaboration de nouveaux modes d'action et de communication à l'intérieur des organisations. Pour se démarquer des pratiques des cercles de qualité ou de la qualité totale, nous insisterons notamment sur la notion d'opérateur collectif pour désigner l'originalité du fonctionnement de ces groupes.

Nous nous référons à nos propres travaux de recherche menés en France et à l'étranger ainsi qu'à notre participation au Pôle de Recherche sur les Nouvelles Formes de Formation par et dans les Situations de Travail (CNAM, CEREQ, Université de Genève.....).

Notre propos s'organise autour de deux grandes parties. L'une traite des enjeux organisationnels liés à la recherche de nouveaux modes de gestion des ressources humaines. La deuxième partie aborde les caractéristiques principales du fonctionnement et des effets des groupes opérateurs collectifs mis en place par des services ressources humaines.

### 1. UN ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL DE PLUS EN PLUS COMPLEXE ET INCERTAIN ET UNE REDÉFINITION DES RELATIONS FORMATION/TRAVAIL:

On constate qu'aujourd'hui l'environnement organisationnel est constitué, de façon croissante, d'incertitude et de complexité:

-d'une part, l'incertitude est notamment liée à des modifications fréquentes et rapides des marchés et des technologies, ce qui contraint l'entreprise à faire évoluer en quasi-permanence ses activités et son organisation du travail. Souvent, on s'aperçoit que ces changements sont difficilement prévisibles et prévus, maîtrisables et maîtrisés en temps réel par les organisations;

-d'autre part, la complexité est présente, par exemple, au travers de la multiplicité croissante des acteurs et interlocuteurs potentiels de l'entreprise qui s'organisent, de plus en plus, sous la forme de réseaux.

Pour surmonter l'incertitude et la complexité croissantes, les modèles traditionnels de management (privilegiant souvent l'impulsion des changements organisationnels par des directives émanant du sommet)

semblent avoir prouvé leur inefficacité. En effet, ces modèles tendent à avoir pour effet de désolidariser les salariés des orientations de la direction précisément parce qu'ils ne sont pas pleinement acteurs dans le processus de changement.

**La voie pertinente semble davantage aujourd'hui concerner une implication de tous les acteurs (et en tout premier lieu, celle des personnels d'exécution) dans un projet qu'ils ont contribué à mettre en place. Cette implication ne doit sans doute plus se faire au coup par coup, elle doit, bien au contraire, prendre une dimension collective et globale. Celle-ci est d'autant plus importante que les modalités pratiques du changement seront mises en oeuvre, au bout du compte, par les salariés, dans les ateliers. La nécessité de cette implication collective et globale repose sur l'idée que la nature et la forme de la communication interne et des relations sociales doivent avoir certaines caractéristiques pour faciliter les changements organisationnels et démultiplier leur efficacité.**

D'autre part, nos analyses nous conduisent à constater trois tendances significatives en faveur d'une modification substantielle des modes et contenus du travail actuel et d'une évolution des rapports travail/formation:

-l'environnement organisationnel est caractérisé, de plus en plus, par la compétition ce qui contraint les organisations à se soucier davantage de la productivité et de l'adaptation permanente au changement;

-aussi, cela conduit l'organisation non seulement à adopter un souci qualité plus fort (cercles de qualité, qualité totale...), mais aussi à intégrer de façon croissante ses fonctions (administratives, de production...), dans bon nombre de secteurs. Cela provoque souvent une augmentation de la polyvalence, un enrichissement des tâches et un recouvrement partiel des activités de travail individuelles dans les ateliers ce qui rend nécessaire une coopération accrue. Parfois, on constate également une saturation des gains de productivité liée à l'amélioration technologique et donc un effort de recherche d'une autre voie de performance: parier sur les dynamiques collectives au sein des organisations;

-d'autre part, au plan des salariés, on se rend compte, dans certains cas, d'une demande de participation plus importante à la définition et à l'organisation de leur propre travail.

**Ces tendances révèlent, selon nous, plusieurs enjeux sociaux et organisationnels pour les années à venir:**

-une demande forte de changement d'organisation du travail et de modalités de gestion des ressources humaines, privilégiant davantage la gestion de collectifs à la gestion d'individus;

-un changement dans les rapports travail/formation favorisant l'émergence de pratiques

nouvelles dans et par l'activité de travail (Peyrard, 1991), dans les ateliers au sein des équipes, de manière à rechercher de nouvelles pratiques adaptées à la situation vécue et à ses objectifs.

Dans ce contexte, nous allons parler maintenant de plusieurs expériences de partenariat entre centres de formation/cabinets conseil/Etat et entreprises qui développent des dispositifs reposant sur la constitution de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines.

## **2. DES DISPOSITIFS ORIGINAUX GÉNÉRANT DE NOUVEAUX MODES DE COMMUNICATION ET DE RELATIONS HUMAINES:**

Plusieurs dispositifs, auxquels nous participons comme chercheur, tels des actions Nouvelles Qualifications (France), une action de formation intégrée en usine de textile (Québec), vont servir de point d'ancrage aux propos qui vont suivre.

Il s'agit de dispositifs partenariaux dans la mesure où des organismes de formation externes ou des dispositifs publics interviennent pour négocier à la fois les conditions de conception et de mise en oeuvre des projets d'action (l'usine de textile québécoise a travaillé avec une université, les entreprises impliquées dans des actions nouvelles qualifications collaborent avec la mission nouvelles qualifications qui dépend conjointement du ministère du travail et du ministère de l'éducation français).

Par ailleurs, l'initiative de tels dispositifs est tantôt privée (cas de l'usine de textile) tantôt publique (cas des actions nouvelles qualifications), mais dans tous les cas elle implique l'existence d'enjeux certains de changement organisationnel de la part des entreprises: changement dans les pratiques professionnelles et l'organisation du travail pour l'essentiel.

Ces dispositifs reposent sur l'élaboration de projets de changement négociés impliquant l'ensemble des acteurs (ouvriers, agents de maîtrise, cadres...) dans une démarche réflexive à propos du travail à la faveur de la constitution de groupes dans les entreprises.

Ils tendent donc à regrouper dans un même lieu de formation, autour d'une même situation impliquante, des acteurs de statuts différents (opérateurs, contremaîtres, encadrement moyen) en vue d'élaborer des changements concernant les savoir faire, l'organisation du travail.

La situation de travail commune dans ces groupes de formation est souvent une situation de résolution collective de problèmes liés à la production, à l'évolution des compétences...(par exemple, dans un souci d'amélioration de la qualité, de la productivité ou dans un souci d'évolution des qualifications d'une partie du personnel...). De ce point de vue, la situation est proche de celle des cercles de qualité bien qu'elle s'en distingue très

nettement au plan de l'objet de travail dans la mesure où les groupes étudiés ici décrivent et analysent collectivement l'ensemble des opérations constitutives de leur travail quotidien en vue de construire un référentiel nouveau de gestes opératoires. Dans les cercles de qualité, les démarches réflexives sur le travail concernent une partie des gestes opératoires, ceux précisément pour lesquels il existe un projet de transformation. Nous pensons que les effets sur les opérateurs et l'organisation ne peuvent pas être les mêmes dans un cas et dans l'autre dans la mesure où ce qui est en jeu dans les groupes étudiés ici est bien du ressort du métier et, au travers du métier, de l'identité professionnelle individuelle mais surtout collective des opérateurs qui est rediscutée et reconfigurée dans sa totalité dans les groupes.

**Ces groupes, souvent hétérogènes (agents de maîtrise et opérateurs), fonctionnent comme des opérateurs collectifs dès lors qu'ils sont capables de mettre en place de nouvelles procédures de communication bien souvent à partir d'un travail collectif d'analyse et d'intellectualisation de leurs propres pratiques professionnelles en groupes, hors production.**

Nos analyses montrent que les groupes fonctionnent comme des opérateurs collectifs (notion en cours d'élaboration) dans la mesure où leur fonctionnement repose de façon effective sur une **production collective de pratiques nouvelles anticipant ou accompagnant le processus de changement dans lequel est engagée l'entreprise.** Plus précisément, tout se passe comme si les groupes, en faisant un travail d'analyse de leurs propres pratiques, développaient des outils nouveaux directement utilisables par eux dans leur travail.

Par ailleurs, cette production collective n'est pas sans effets sur les systèmes de représentations socio professionnelles du collectif et des individus le composant: **le fait de réfléchir sur son travail provoque une modification du cadre de perception et de représentation de son travail et de sa place dans l'organisation.** Dans la mesure où plusieurs niveaux d'acteurs sont impliqués, l'élaboration de représentations collectives anticipatrices de changements rend possible l'élaboration de modalités de communication nouvelles inter fonctions et services. Plus précisément, un référentiel opératif commun a été construit à l'occasion des situations de réflexion collective.

Cette dynamique permet, en outre, de favoriser l'émergence de nouveaux "modèles d'action" (Argyris et alii, 1987 et Schön, 1983) dans et par la production du groupe par un effet d'apprentissage de double boucle ("double loop learning"). Celui ci consiste en une **déconstruction et reconstruction collective du cadre de perception habituel des situations de travail qui entraîne la production de modèles d'action nouveaux.** Ces modèles d'action sont à l'origine des modifications de comportement en situation de travail. Ils concernent notamment de nouveaux modèles de coopération, de travail partagé qui ont été expérimentés pendant le travail de groupe et qui sont réinvestis en capacités nouvelles en situation de travail.

Autrement dit, les groupes, en produisant des actions collectives, produisent des représentations de ces actions collectives qui se structurent et sont structurées par la production collective et qui vont favoriser l'émergence de nouvelles attitudes au travail favorisant la coopération.

La nature de ces représentations collectives est de type processus et non état, elles sont produites grâce au recours à une démarche mentale spécifique de type **résolution collective de problème correspondant à un exercice de la pensée sur l'action.** Elles constituent le soubassement de compétences collectives produites en situation de co-action ("joint-action").

Conjointement à la production de représentations anticipatrices de changement sur le travail, il y a donc élaboration de représentations collectives de nouveaux processus de coopération au moment même de leur production en groupe.

**Ces élaborations collectives transforment le groupe en opérateur collectif c'est à dire en une structure de travail et de formation qui produit conjointement des effets sur les opérateurs et les opérations de travail.** En situation d'opérateur collectif, le groupe construit, par ses élaborations successives, son organisation qui ne préexiste donc pas à son fonctionnement comme cela se produit dans les nouvelles formes d'organisation du travail (cercles de qualité, qualité totale, groupes métiers...).

En cela, le système se constitue dans et par l'action collective et il s'avère difficile de distinguer l'action de son agent (l'agent collectif se transforme dans et par l'action collective).

En fait, notre constat, sur les terrains que nous avons étudiés (France et Québec), est que **de nouvelles structures de communication transversales surgissent lorsque les groupes hétérogènes (constitués d'agents de maîtrise, d'opérateurs réunis dans un même lieu) sont confrontés à des problèmes inédits touchant la définition/redéfinition de leurs propres activités et de l'organisation du travail au sein de l'entreprise et qu'ils construisent un projet partagée pour élaborer ensemble une méthodologie d'analyse et de réflexion collective permettant de produire des éléments de changement.**

Par ailleurs, ces nouvelles structures de communication traduisent, pour l'essentiel, une **reconfiguration en marche des rapports sociaux dans l'organisation ou plutôt une reconfiguration de leur espace d'expression.** En effet, traditionnellement, le lieu de travail et l'acte opératoire en situation de travail sont les espaces d'expression des conflits sociaux, des enjeux de reconnaissance, et plus généralement du jeu des rapports sociaux. **Les nouvelles formes de travail collectif présentées ici initient de nouvelles formes et de nouveaux lieux de travail reposant sur une mentalisation des opérations de travail.** Par la même, elles introduisent un nouvel espace d'expression des rapports sociaux, celui-ci se cristallisant autour de la mentalisation ou de l'intellectualisation du travail qui devient dès lors un enjeu de pouvoir et de reconnaissance.

La pérennité de ces groupes et des nouvelles modalités de communication est liée notamment à la capacité d'adaptation de l'organisation du travail aux nouvelles attentes des personnels qui tendent à se développer (vers une organisation du travail plus participative, vers la possession affirmée et reconnue d'une composante de pilotage de leurs propres activités par les personnels d'exécution...).

De nouveaux canaux de communication se créent ainsi inter fonctions et services qui constituent de véritables opérateurs collectifs multidimensionnels fonctionnant en réseaux dans l'organisation.

**En conclusion**, ces tendances récentes participent d'un renouvellement des modèles de gestion des ressources humaines au travers d'une transformation des processus de formation et corrélativement des structures de communication organisationnelles: le modèle qui semble émerger est une recomposition des rôles respectifs des opérateurs et des hiérarchiques.

Il est clair que ces évolutions ne sont pas sans effets sur les organisations (évolution de l'organisation du travail, vers une gestion collective, vers une redéfinition des rôles traditionnels des différents acteurs...).

## BIBLIOGRAPHIE

Argyris, C., Putnam, R. et Mac Lain Smith, D. (1987) - Action science, San Francisco, Jossey Bass Publishers.

Argyris, C. et Schön, D.A. (1978) - Organizational learning: a theory of action perspective, Reading (Mass), Addison Wesley.

Argyris, C. et Schön, D.A. (1989) - Theory in practice: increasing professional effectiveness, San Francisco, Jossey Bass.

Brunet, J. (1991) - Phénomènes de l'organisé, changement planifié et spontané, 307-353 in Tessier, R. et alii, Changement planifié et développement des organisations, changement planifié et évolution spontanée; Québec, Presses de l'Université du Québec.

Dubar, C. (1991) - La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles, Paris, Armand Colin.

Ochanine, D. (1978) - Le rôle des images opératives dans la régulation des activités de travail, Psychologie et Education, 3(2), 63-72.

Peyrard, C. (1990, oct.-nov.-déc.) - La production de connaissances par l'activité de travail: technologies intellectuelles et pratiques communicationnelles, Orientation Scolaire et Professionnelle, 4, 295-310.

Peyrard, C. (1991) - Production de connaissances dans l'activité de travail, CEREP Bref, 62.

Sainsaulieu, R. (1977) - L'identité au travail, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

Schein, E.H. (1988) - Organizational culture and leadership, London, Jossey Bass.

Schön, D.A. (1983) - The reflective practitioner, how professionals think in action, USA, Basic Books.

Schön, D.A. (1987) - Educating the reflective practitioner, San Francisco, Jossey Bass.

Serre, F. (1989, Déc.) - La science action ou le rapport entre la science et la pratique professionnelle, Sherbrooke, Noir sur Blanc.

Serre, F. (1992) - La science action, le rapport entre la science et la pratique professionnelle, 395-422 In Tessier, R. et alii, Changement planifié et développement des organisations: méthodes d'intervention, consultation et formation; Québec, Presses de l'Université du Québec.

Serre, F. et Wittorski, R. (1992) - Changements individuels, collectifs et organisationnels par un dispositif de formation intégré, Education Permanente, 112, 47-53.

Tessier, R. et Tellier, Y. (1991) - Changement planifié et développement des organisations, Québec, Presses de l'Université du Québec, (8 tomes).

Troussier, J.F. (1990) - Evolution des collectifs de travail et qualification collective, 115-121 In Dadoy, M. et alii, Les analyses du travail, enjeux et formes; Paris, Centre d'Etudes et de Recherches sur les Emplois et Qualifications, Collection des Etudes (n°54).