

L'UTILISATION DES DESCRIPTIONS DE FONCTIONS COMME OUTIL DE CHANGEMENT

Marielle BREAS

*ENS Génie des Systèmes Industriels
Institut National Polytechnique de Lorraine*

RESUME

Notre problématique initiale était le renouvellement des outils de gestion de personnes du niveau ingénieur ou cadre en cohérence avec la complexification et l'autonomie croissantes de leurs fonctions. Nous nous sommes plus particulièrement intéressés à la question des descriptions de fonctions, expression «personnalisée» des normes organisationnelles et information de base pour la gestion des ressources humaines.

Une première analyse de l'existant, nous a conduits à faire un apport original non dans les usages potentiels des descriptions de fonctions, mais dans la nature et l'organisation des informations qu'elles peuvent contenir. Nous avons fait deux choix essentiels :

- décrire les fonctions non par leurs activités, mais par leur environnement;
- s'appuyer à la base sur des auto-descriptions afin d'être plus proche de l'existant.

De nos interventions, nous avons tiré deux conclusions :

- l'outil proposé institue effectivement dans la gestion des personnes un langage plus en harmonie avec la volonté d'avoir des acteurs autonomes ;
- le fait de demander aux personnes de décrire leur fonction selon une logique et un langage inhabituels les conduit à modifier leur perception de leur rôle et est donc d'ordre à faire évoluer leur comportement vers une conception plus stratégique de leur action.

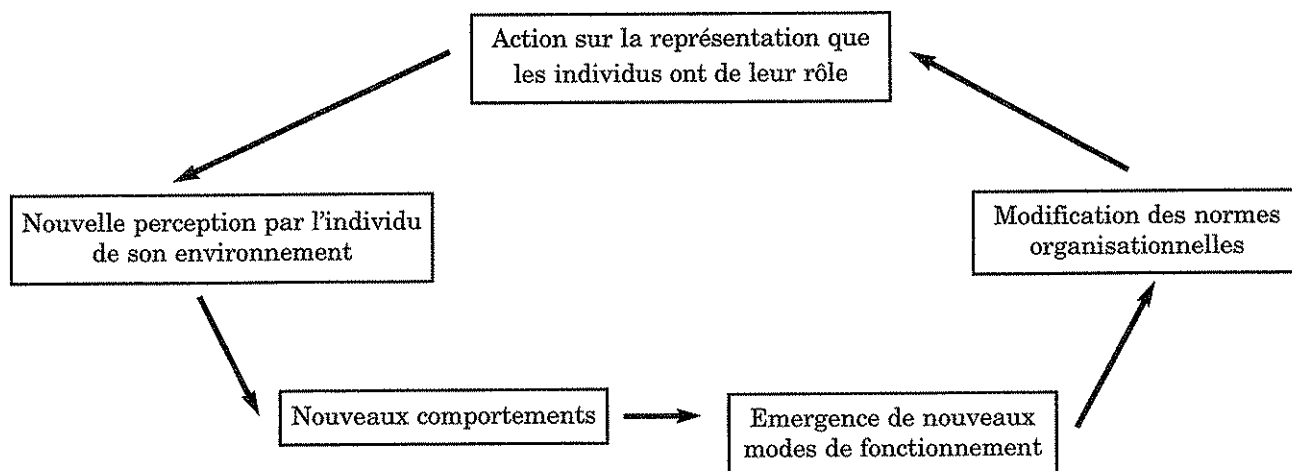
Par conséquent, le mode de description des fonctions que nous avons élaboré nous semble particulièrement pertinent comme outil de changement dans la mesure où il permet d'agir simultanément sur le formel (explicitation des normes) et sur l'informel (comportements individuels).

INTRODUCTION

POURQUOI S'INTÉRESSER À LA DESCRIPTION DES FONCTIONS ?

Comment tirer parti de l'homme comme force d'action et de décision ? En lui donnant les moyens d'être autonome, c'est à dire en lui permettant, pour définir ses actions, d'avoir recours à ses modes de représentation, à sa logique, à ses finalités internes. Vouloir des "acteurs stratégiques" implique donc de situer l'individu dans un contexte organisationnel suffisamment ouvert pour qu'il puisse s'auto-déterminer. Une action exclusive

sur les structures organisationnelles est insuffisante. Une modification des systèmes de contrôle, de pilotage; des normes de fonctionnement aura des effets nuls, voire négatifs, si elle n'est pas définie en tenant compte de son influence sur la perception que les individus ont de leur rôle. En d'autres termes, l'évolution de la logique globale n'a aucun sens si elle ne s'accompagne pas d'une transformation cohérente des logiques personnelles. Le changement organisationnel doit donc se concevoir comme un processus interactif et cyclique où s'articulent des actions volontaristes sur la structure et des phénomènes d'apprentissage et d'auto-organisation chez les individus.



Dans cet esprit, la description des fonctions nous semble une entrée intéressante car elle est une des formes d'expression de la logique globale de l'entreprise qui influe le plus concrètement sur la logique individuelle. D'un autre côté, la description de fonction est la part de l'action individuelle maîtrisée par l'entreprise : elle marque le dernier niveau rationalisable. Elle peut donc être un moyen de faire évoluer la conception de l'action individuelle en déplaçant les frontières du régulier et de l'indéterminé, en posant de nouveaux repères normatifs pour la caractérisation des compétences.

La description de fonction a un rôle symbolique important : elle joue à la fois sur la représentation que l'individu a de l'entreprise et sur la représentation que l'entreprise a de l'individu. Elle apporte, par ailleurs, des informations potentiellement utiles pour de nombreuses activités de "gestion des ressources humaines" et pour la régulation locale (appréciation des performances, dialogue supérieur/collaborateur). La description et l'analyse de fonction apparaissent comme des outils de base privilégiés à partir desquels pourrait se développer une transformation du langage, et donc de la logique, utilisés dans les questions concernant l'intégration organisationnelle de l'action individuelle.

C'est avec cette idée que nous avons orienté nos études de terrain vers deux questions :

- * Comment définir le cadre de référence d'une fonction en tenant compte de l'évolution des prestations demandées aux personnes ? Comment adopter des normes suffisamment peu prescriptives pour ouvrir le champ des possibles et permettant néanmoins la mise en perspective de l'activité locale par rapport au fonctionnement global ? Comment traduire l'enrichissement des réseaux relationnels et la complexification des finalités qui en résulte ?

- * Comment caractériser les compétences liées à l'autonomie et à l'action ?

Nous nous sommes, sur le terrain, exclusivement intéressés aux fonctions d'ingénieurs et cadres. Ce choix a été orienté par les conditions particulières de nos interventions et par le sentiment que ces fonctions posent plus que les autres le problème de l'autonomie et de la mentalité d'entrepreneur.

QUELQUES ELEMENTS SUR LES PRATIQUES EXISTANTES

A quoi servent les descriptions de fonctions ? L'examen de la littérature, et des pratiques permet de dégager de nombreuses utilisations possibles des descriptions de fonctions :

- * L'information des personnes,
- * Un support pour le dialogue supérieur/collaborateur,
- * Un rôle d'aide à la décision pour diverses activités de gestion des personnes,
- * Un apport de connaissance sur l'organisation,
- * Des usages plus spécifiques (lettres de délégation, Assurance Qualité, voire éventuellement, au regard d'évolutions récentes, choix de répartition des frais indirects).

Nous avons eu l'occasion d'examiner des documents issus de diverses entreprises (BULL, Aérospatiale, INSEE, RATP, Hôpitaux de Paris, Telecoms...).

- * On trouve dans tous les cas les rubriques suivantes :

- Raison d'être (résumé, mission, fonction principale, définition...);
- Finalités principales, missions principales;
- Liaisons hiérarchiques (Quel supérieur ? Quels collaborateurs ?);

- Données quantitatives donnant "l'échelle" de l'activité).

* Dans des versions plus détaillées on trouve également :

- Liaisons non hiérarchiques (liaisons fonctionnelles) ;
- Activités, attributions, missions ;
- Entrées et sorties de matière ou d'information ;
- Exigences de la fonction, profil de compétences.

* Dans certains cas, il existe des rubriques plus spécifiques :

- Démarches (pour réaliser les attributions qui lui sont confiées de quoi le titulaire tient-il compte ? en visant quelle finalité ?) ;
- Responsabilités (Sur quoi le titulaire rend-t-il compte ? Que décide-t-il de son propre chef ? Pour quoi a-t-il un rôle de participation ?) ;
- Conditions de travail
- Variabilité, élasticité (excroissances à partir d'un "tronc commun" dues aux personnes ou au contexte) ;
- Tendances d'évolution (évaluation prospective de la fonction)

Au-delà de leur diversité, un point commun émerge des documents étudiés : une description de fonction se conçoit et s'organise autour des activités à accomplir. Cela se perçoit déjà par la lecture des descriptions elles-mêmes et par la recommandation, toujours réitérée dans les ouvrages et manuels d'aide à la rédaction, d'utiliser des verbes d'action. Cela apparaît ensuite dans un postulat sous-jacent qui tend à considérer que les activités de la fonction contiennent leur propre logique : ce sont les activités qui expliquent la fonction, qui "la situent dans le processus socio-productif". Il est frappant de constater que lorsqu'existent des rubriques "activités" et "entrées et sorties de matière ou d'information", on commence par expliciter les activités, pour en déduire ensuite les entrées et sorties. Les présentations adoptées semblent poser l'interface avec l'environnement ("liaisons", "entrées et sorties") comme une conséquence des activités et non comme leur origine.

Il ne s'agit pas de déclarer de façon péremptoire que les descriptions de fonctions procèdent sciemment d'une philosophie de l'agir pour l'agir. Il y a un indéniable souci de déterminer la contribution apportée par la fonction, d'explicitement les résultats visés par les activités. Mais, la "logique de l'activité" a tendance à brouiller l'image de l'impact de fonction sur l'organisation. C'est à dire qu'en raisonnant selon cette logique, on risque d'aboutir à des objectifs exprimant plus

les conséquences de l'activité produite que les besoins de l'organisation suscitant cette activité. Cette nuance est moins byzantine qu'il n'y paraît au premier abord. Si l'on considère que les acteurs d'une organisation se réfèrent à une rationalité unique, il est certain que les résultats escomptés des activités d'une fonction sont cohérents avec la logique globale. Mais, si l'on admet que les individus ont une perception trop limitée pour accéder à cette logique globale, il n'y a pas forcément coïncidence entre le "mieux" désigné par la rationalité d'un acteur donné (activités) et le "mieux" désigné par les rationalités des acteurs qui l'entourent (besoins de l'organisation). Le problème est que les descriptions de fonctions existantes, en partant du principe que la connaissance des activités d'une fonction permet de la situer dans l'entreprise, postulent la totale cohérence entre rationalité globale et rationalités locales.

La manière dont sont conçues les descriptions de fonction nous semble donc représentative d'une vision excessivement mécaniste de l'entreprise. Une représentation des fonctions construite autour des activités enferme les individus dans des logiques d'action particulières. Par là, on limite les possibilités de communication, de confrontation entre les représentations individuelles. L'importance donnée aux activités procède de l'idée que l'individu doit s'intégrer à une machine organisationnelle intrinsèquement cohérente. Son rôle est de poursuivre des finalités a priori pertinentes, d'exploiter une stratégie préétablie, non de générer des stratégies inédites. Cette constatation permet de mieux comprendre les avis contradictoires concernant la description des fonctions. D'un côté, les descriptions de fonctions s'avèrent susceptibles d'apporter une information utile à plus d'un titre, comme nous l'avons vu plus haut. Mais, d'un autre côté, décrire les fonctions est une pratique déjà ancienne qui provoque une certaine suspicion, notamment chez les partisans d'un "management plus moderne". En effet, on associe la description des fonctions à la standardisation des activités donc au taylorisme et aux organisations bureaucratiques. Certains argueront que la description des fonctions circonscrit excessivement le rôle attribué aux personnes, qu'elle décourage donc l'autonomie et le développement des potentiels humains. Or, ce n'est pas décrire les fonctions qui pose problème mais la façon de les décrire. L'idée qui a orienté nos études de terrain a été de relativiser des normes de représentation qui semblaient jusqu'ici avoir été considérées comme "évidemment vraies". Est-il si certain que description de fonction implique standardisation des activités ? Une fonction ne peut-elle se définir que comme un programme

d'action ? Notre objectif a été de proposer une solution alternative et de voir dans quelle mesure elle se prêtait à une exploitation opérationnelle.

UNE NOUVELLE VOIE : DECRIRE LES FONCTIONS PAR LEUR ENVIRONNEMENT

L'état de l'existant précédemment présenté nous a conduit, pour renouveler la pratique de la description des fonctions, à adopter deux partis pris.

La description des fonctions par leur environnement - L'hypothèse centrale de notre réflexion est que les fonctions, en particulier les fonctions d'ingénieurs et cadres, doivent être considérées comme des centres de décision. La coordination ne doit pas se faire en imposant une même rationalité aux différents acteurs (car, dans ce cas, il n'y a pas autonomie de décision) mais en mettant les acteurs en position de connaître partiellement leurs rationalités respectives et donc d'ajuster mutuellement leurs décisions. L'important n'est pas tant de préprogrammer les actions de l'individu, que de l'aider à situer ses actions par rapport à celles des personnes avec qui il est en relation. En fait, la cohérence entre les actions individuelles ne doit pas être uniquement le fruit d'une régulation structurelle mais doit découler en bonne partie de confrontations interpersonnelles. Partant de là, nous avons choisi de décrire les fonctions par leur environnement en ignorant le détail des activités mises en oeuvre. Nous avons eu recours pour cela au formalisme "client-fournisseur" emprunté à la Qualité Totale. Une fonction est conçue comme une boîte noire définie par ses interfaces : que produit elle ? pour quel "client" ? en quoi ce résultat lui est-il utile ? pour produire tel résultat, quelles ressources sont nécessaires ? Une fonction transforme des ressources en résultats. La manière dont se fait cette transformation est du ressort de "l'outil de production humain", elle n'a pas à être explicitée. La cohérence dépend d'abord d'une bonne compréhension du pourquoi des ressources et des résultats car c'est la qualité de cette compréhension qui conditionne la possibilité de communication entre les acteurs.

Recueillir l'information en se basant sur des auto-descriptions. Nous avons déjà souligné le décalage entre la logique globale qui se manifeste au travers des structures formelles et correspond à un modèle abstrait de l'organisation, et les logiques individuelles qui sont les véritables déterminants des comportements. Bien entendu, les choix individuels sont influencés par les

normes organisationnelles (organigrammes, système de contrôle, discours de la hiérarchie). Mais si l'individu s'approprie partiellement ces normes, il n'en adopte pas les finalités. Il les utilise comme des moyens de poursuivre sa propre satisfaction. Il faut donc reconnaître que les normes organisationnelles sont des moyens de pilotage indirects dont l'impact dépend du sens que leur attribuent ceux qui y sont soumis (et non le sens que leur ont donné leurs concepteurs). Partant de cette hypothèse, nous avons choisi d'utiliser la description de fonctions en priorité comme un moyen de connaître, l'existant et la perception que les individus ont de l'organisation. C'est pourquoi nous avons décidé de procéder par auto-descriptions. Notons que privilégier l'existant n'est qu'une option possible, d'autres démarches peuvent se focaliser plutôt sur les statuts, le travail prescrit, ou le travail souhaité.

UN OUTIL PROPOSE : LE LABOSCOPE

Sur la base des principes posés dans la section précédente, nous avons mis au point un outil de description de fonctions baptisé "Laboscope". L'élaboration de cet outil a été suscitée par la demande des commanditaires de nos terrains d'application qui peut se résumer par : comment renouveler les outils de gestion des personnes en cohérence avec une autonomie, une responsabilisation croissantes et une complexification des tâches. A la lumière de ces expériences, il nous est apparu que le Laboscope pourrait être utilisé non seulement comme outil de gestion, mais également comme outil de changement. Cependant, cette seconde orientation s'est dégagée a posteriori. Elle n'a donc pas été sciemment prise en compte dans la conception et le mode d'utilisation de la version actuelle du Laboscope, et n'a pas été véritablement expérimentée. C'est pourquoi nous présenterons, dans un premier temps, le Laboscope dans l'esprit de ses objectifs initiaux pour revenir en conclusion sur ses possibles débouchés ultérieurs.

Nous sommes intervenus sur deux terrains :

- un partenariat de recherche portant sur la gestion des ingénieurs et cadres avec UNIMETAL, société sidérurgique du groupe USUNOR-SACILOR (de 1989 à 1992)
- une convention d'étude sur certains types d'inspecteurs de l'Education Nationale (1992/1993).

Les résultats à produire étaient :

- un questionnaire d'auto-description de fonction et un manuel d'aide à la rédaction ; ce manuel précise le sens du vocabulaire utilisé, la

nature des réponses attendues ; il définit, en fait, le questionnaire en tant qu'outil d'observation ;

- une procédure de recueil d'information : à qui adresser le questionnaire ? selon quelle procédure ? les auto-descriptions doivent-elles être validées ? par qui ?

- des principes de traitement de l'information

LE QUESTIONNAIRE D'AUTO-DESCRIPTION DE FONCTION

Le questionnaire proposé se compose de quatre parties

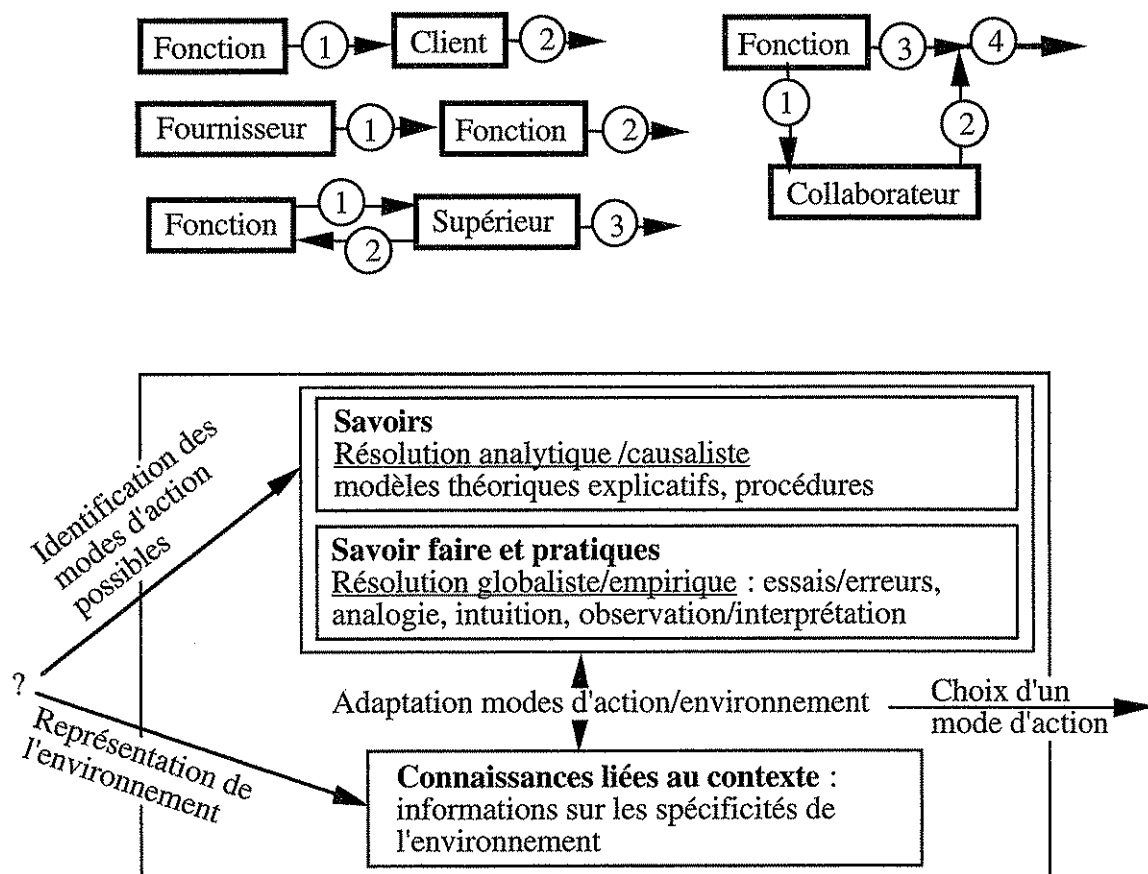
1) Quelques informations générales sur la fonction (intitulé, effectifs encadrés, données quantitatives, schéma des relations hiérarchiques et fonctionnelles...)

2) Positionnement organisationnel de la fonction. Il s'agit de faire l'inventaire des interlocuteurs de la fonction et du contenu des échanges effectués avec ces interlocuteurs. Pour chaque liaison "client-fournisseur", on demande quel résultat est produit et pourquoi il est produit. Les

schémas ci-après montrent dans chaque cas les flux auxquels on s'intéresse.

3) Objectifs génériques et finalité principale. Les relations clients-fournisseurs sont synthétisées en objectifs génériques couplés à des indicateurs de mesure de performance. Ces indicateurs doivent être moins des ratios institutionnels que des "jauges" auxquelles le titulaire se réfère pour juger de l'atteinte de ses objectifs (ces jauges fussent-elles très qualitatives). Enfin, ces objectifs génériques sont à leur tour synthétisés et articulés en une finalité principale.

4) Profil de compétences. Cette dernière partie ne concerne plus à proprement parler la description de la fonction, mais l'identification des compétences nécessaires à sa bonne menée. Par "compétence" nous entendons une ressource (connaissance ou capacité) en vis à vis de laquelle il est demandé de citer les activités mobilisant cette ressource. Ces "activités mobilisant ..." permettent de faire le lien avec les deux parties précédentes. La partie sur les compétences comprend deux rubriques : les compétences "techniques" et les compétences liées à l'action.



- les compétences "techniques". sont classées en "savoirs", "savoir-faire et pratiques", "connaissances liées au contexte".

- les compétences liées à l'action. Après un certain nombre de tâtonnements sur la désignation et la présentation de ces compétences, nous avons abouti à un tableau de onze capacités dont la structure reflète un modèle de la "problématique de l'action". Les capacités ne se définissent pas dans l'absolu, indépendamment les unes des autres, mais se caractérisent par leur apport complémentaire à la conduite de l'action.

STRUCTURATION DE L'ACTION

Capacité d'analyse et de synthèse - Identifier les éléments majeurs d'une situation, organiser ces éléments, dégager et synthétiser les aspects essentiels.

Capacité d'innovation et d'appréciation en matière de stratégie - Comprendre l'ensemble des finalités et des structures organisationnelles. Proposer et intégrer des idées originales et/ou nouvelles.

Capacité à la communication orale et écrite - Transmettre des messages oraux ou écrits de façon à être compris par les autres.

PASSAGE À L'ACTION

Capacité de décision, d'initiative et d'autonomie - Réagir à une situation en envisageant diverses alternatives et leurs impacts, puis choisir une solution même sans avoir de consignes a priori ou la possibilité d'analyser totalement la situation

Capacité à être déterminé, flexible et résistant dans les situations de tension. - Agir efficacement en situation de changement et/ou de conflit.. Modifier son approche, si besoin est, tout en assumant les conséquences de ces ajustements. Etre déterminé et convaincu dans ses démarches tout en gardant la distance nécessaire

PILOTAGE DE L'ACTION

Capacité d'organisation et de planification - Utiliser et coordonner efficacement les ressources humaines, matérielles, financières et de temps pour atteindre les objectifs fixés

Capacité à diriger et à déléguer - Confier et expliciter des mandats de travail à des collaborateurs et leur fournir toute ressource adéquate afin d'obtenir des résultats performants

Capacité à l'évaluation - Evaluer les résultats en fonction des objectifs fixés et apporter les correctifs appropriés

RELATIONS

Capacité au travail en équipe et aux relations interpersonnelles - Agir au sein d'une équipe en collaborant à la réalisation d'objectifs communs. Etablir des relations significatives avec d'autres personnes tout en les respectant

Capacité au leadership - Convaincre d'autres personnes d'accomplir une tâche, de contribuer à l'atteinte d'un objectif

Capacité à mobiliser et faire progresser les hommes - Mobiliser l'énergie d'autres personnes en répondant à leurs besoins. Transmettre des connaissances, aider les autres à mettre en valeur leurs propres ressources

MISE EN OEUVRE DU LABOSCOPE

Sur l'utilisation pratique du questionnaire d'auto-description nous soulignerons ici quatre points.

1) Les auto-descriptions prises telles quelles sont difficilement exploitables en raison des différences dans l'interprétation des concepts proposés, dans la perception des priorités à tenir, dans les styles d'expression. Nous avons donc rédigé des descriptions de fonction-type, synthèses des auto-descriptions de plusieurs personnes ayant des fonctions similaires.

2) Pour ces fonctions-types, nous avons pris le parti de ne pas retenir uniquement ce qui constitue le "tronc commun" des auto-descriptions. Nous intégrons dans la fonction-type tous les éléments cités ne serait-ce qu'une fois. On obtient ainsi une fonction-type contenant les différentes versions possibles de la fonction et couvrant un champ plus vaste que chaque poste particulier. La fonction-type ainsi obtenue est moins l'expression de normes de fonctionnement (ce que l'on doit faire) qu'une explicitation des frontières au sein desquelles l'individu peut faire jouer son autonomie d'action et de projet (ce que l'on peut faire).

3) Le questionnaire lui-même est très adaptable. Ainsi, n'avons nous apporté que des modifications de détail en passant des cadres de la sidérurgie aux inspecteurs de l'Education Nationale (populations pourtant fort différentes). En revanche, pour expliquer ce questionnaire, il faut s'adapter à la culture des personnes. Une période de test peut être utile pour aménager le langage et la présentation du manuel d'aide à la rédaction.

4) Un des principes fondateurs du Laboscope est d'aider au rapprochement entre normes organisationnelles explicites et normes individuelles effectivement prises en compte. Dans cet esprit, il est important que la validation des fonctions-types produites se fasse en accord avec les titulaires et les commanditaires et utilisateurs potentiels (hiérarchie, gestionnaires). Ceci est d'autant plus vrai que si les fonctions-types sont issues d'informations sur l'existant, elles ont tendance à intégrer dans leur version finale des éléments sur l'évolution souhaitable.

RESULTATS PRODUITS

UNIMETAL

L'ensemble des auto-descriptions a été utilisé pour l'évaluation des emplois d'ingénieurs et cadres

Descriptions et profils de fonctions types rédigés

Cadres opérationnels

Chef d'unité
responsable de fabrication
Ingénieur d'entretien
Ingénieur méthodes

Informatique

Ingénieur d'étude
Responsable de groupe d'étude

Finances

Contrôleur de gestion

Services industriels communs

Ingénieurs qualité
Ingénieur travaux neufs
Ingénieur automatismes industriels

Ingénieur entretien général

Recherche et développement

Ingénieur d'étude
Responsable de groupe d'étude
Ingénieur développement
Responsable développement

La Gestion des Cadres et les Directions de site préoyaient d'utiliser ces documents comme base pour établir des fiches destinées au recruteur et/ou aux nouveaux arrivants, des lettres de

délégation, des documents d'aide à la gestion des collaborateurs directs. Mais depuis 1991, les affaires d'UNIMETAL se sont fortement détériorées. Les nouvelles restructurations et la gestion de l'urgence ont mis ces projets en sommeil.

EDUCATION NATIONALE

Cinq descriptions types et "référentiels de compétences" ont été produits correspondant aux principaux corps d'inspecteurs (premier degré, information et orientation, enseignement technique, second degré, direction des services départementaux). Ces documents sont utilisés comme aide à la définition des plans de formation initiale et continue des inspecteurs. D'autres projets étaient envisagés : aide pour les recrutements, les titularisations, l'information du public sur les métiers d'inspecteur, et, à moyen terme, pour la mise en place d'entretien d'évaluation. Suite au changement de fonction de nos commanditaires en mars 1993, ils ont été reportés sine die.

LES DÉBOUCHÉS DU LABOSCOPE

Nous envisageons pour l'avenir deux utilisations assez différentes du Laboscope. La première, correspondant à l'esprit dans lequel le Laboscope a été conçu et aux demandes de nos commanditaires, est de l'utiliser comme outil de gestion. La deuxième, qui nous est apparue à la lumière de nos réflexions théoriques et d'observations faites sur le terrain, est d'utiliser le Laboscope comme outil de changement. C'est cette seconde utilisation qui, d'un point de vue scientifique, nous semble véritablement intéressante.

Le Laboscope comme outil de gestion

Dans l'optique gestionnaire, l'intérêt du Laboscope est d'instituer pour des activités telles que le recrutement, la gestion des carrières ou la formation un langage sur les fonctions et les compétences mieux adapté à la complexification des tâches et à l'autonomie croissante que les méthodes classiques basées sur la description par les activités. Son usage est surtout intéressant pour des entreprises de taille assez importante et des fonctions concernant plusieurs personnes. Le type de fonctions pour lesquelles l'originalité de notre outil semble la plus pertinente sont notamment :

- les postes d'encadrement ;
- les postes de responsabilité opérationnelle qui interagissent de plus en plus avec les fonctionnels, et dont les actions tendent à s'élargir aux questions budgétaires, de personnel, de sécu-

rité, de représentation vis à vis de l'extérieur ;

- les postes "relais" tels que les technico-commerciaux où les ingénieurs qualité ;

- les postes du type "chef d'équipe produit" ou "responsables de projet" qui doivent animer, pour des missions particulières des groupes pluridisciplinaires ;

- les postes devant faire le lien entre des orientations générales issues d'une réflexion stratégique centralisée et des terrains très spécifiques.

Cependant, en tant qu'outil de gestion, le Laboscope n'est qu'un moyen d'observation. Or, comme les physiciens nous l'ont appris depuis longtemps le rôle de l'observateur n'est pas neutre. Il convient de tenir compte des perturbations entraînées par l'instrument d'observation, et, dans ce cas particulier, il conviendrait même d'en tirer le meilleur parti.

Le Laboscope en tant qu'outil de changement

L'idée est ici d'envisager une utilisation du Laboscope tournée vers l'acteur. Elle est issue de plusieurs remarques faites par nos interlocuteurs qui nous ont déclaré, après l'exercice de l'auto-description, avoir "découvert" de nouvelles significations de leurs activités, ou avoir une idée plus claire de l'utilité de leur fonction. Il est vrai que l'approche client/fournisseur permet une définition plus concrète du rôle tenu. Au-delà d'un contrat abstrait entre l'individu et l'organisation, elle amène en "ciblant" les résultats produits à désigner de manière plus tangible la valeur ajoutée apportée par la fonction. La grille de lecture que nous proposons n'est donc pas neutre puisqu'elle tend à modifier la perception que la personne a de son travail. Le Laboscope interroge le titulaire sur les finalités qu'il poursuit, sur le pourquoi de ses activités. En réécrivant sa fonction, il ne les invente ni les réinvente mais d'intuitifs il les rend explicites. L'auto-description peut être utilisée comme une marque de reconnaissance de la légitimité de la façon dont l'individu détermine son action. C'est un moyen de modifier le sens des attentes de l'organisation vis à vis de la personne. On ne lui demande plus de produire des actions efficaces suivant des normes globales mais d'élaborer des stratégies convaincantes. On peut supposer que ce fait soit un catalyseur de la motivation individuelle et de la capacité d'entreprendre.

Par ailleurs, la description de la fonction par son environnement fournit un cadre d'évaluation ou d'auto-évaluation mieux adapté à l'action d'un "entrepreneur". En effet, si la définition de

normes de performance et de procédures d'action est utile pour un pilotage méthodique, ce ne peut être, dans un univers incertain, que des critères d'appréciation relatifs, susceptibles d'être remis en cause. La représentation de la fonction par ses clients et fournisseurs et par ses finalités offre des repères plus globaux. Elle permet de dépasser la question de l'efficacité de la mise en oeuvre d'une stratégie donnée pour s'interroger sur l'effectivité de cette stratégie. En d'autres termes, les descriptions de fonctions produites selon les règles du Laboscope donneraient à la personne du recul par rapport à ses actions ou à celles de ses collaborateurs pour les juger de manière plus stratégique que technique. Par conséquent, on peut imaginer d'employer les descriptions de fonctions comme des outils d'aide à la décision personnelle ou de management de proximité.

Comment vérifier le bien fondé de ces suppositions ? L'idée consistant à vouloir agir sur l'organisation en utilisant la capacité de changement des acteurs nous paraît appeler une démarche proche de la Recherche Action. D'abord, l'intervention devrait se faire sur un groupe restreint de personnes accompagnées sur un temps suffisamment long pour observer l'évolution possible des comportements. Ensuite, il faudrait préciser les conditions de l'expérimentation, notamment en définissant des critères de description du fonctionnement de l'organisation permettant d'apprécier les effets escomptés. L'hypothèse de base est que les descriptions de fonctions peuvent influencer sur la gestion des activités en servant de support à la délégation, à l'évaluation et à l'auto-évaluation, voire à la prise de décision. Pour atteindre ce but, l'utilisation des descriptions de fonction doit être ressentie comme "naturellement" utile aux personnes. Le rôle du chercheur sera moins de déterminer de "bonnes" solutions que d'aider les acteurs à s'engager dans des modes de fonctionnement favorisant leur autonomie. Ceci passe par une prise de conscience progressive permettant de dépasser la formulation spontanée des difficultés rencontrées au travail pour remonter aux motivations et logiques profondes qui les suscitent. Cette modification de perspective conduit les acteurs à se repositionner par rapport à l'organisation et à leur réseau de relations puis à renouveler leur conception d'une "action efficiente". Dans ce contexte le chercheur contribue à faciliter dialogues et rencontres notamment s'il s'avère exister des rapports de conflit, d'incompréhension ou simplement d'ignorance. Sa position d'animateur l'amène à centraliser les informations et donc à pouvoir articuler les discours individuels dans une image globale cohérente. En un mot, on peut dire que la vocation du chercheur est de créer un mouvement de déstabilisation organisée. Nous

voulons dire par là que, d'une part, il fait émerger chez les acteurs leurs critiques vis à vis de l'institué, d'autre part, il les formalise pour dégager des orientations où peuvent se retrouver et s'impliquer les motivations individuelles.

Dans l'esprit de ce que nous venons de présenter, l'intérêt de l'exercice de la description de fonctions et des procédures pour l'utiliser est moins de fournir des informations ou des solutions que des occasions de réflexion et de dialogue pertinents pour certains processus de changement. La question qui vient immédiatement est : pour quel type de situation la démarche décrite ci-dessus est-elle intéressante ?

* Un contexte propice nous paraît être celui de l'accompagnement d'un changement structurel, où les rôles doivent évoluer dans un temps trop court pour qu'il y ait une adaptation collective par ajustements mutuels. Dans le cas d'un changement progressif, les normes communes, de fonctionnement peuvent se modifier de manière implicite par le jeu des interactions au cours des activités quotidiennes; Mais si la mutation est trop rapide, faute de période d'expérimentation, chaque personne va "imaginer" isolément son nouveau rôle ce qui peut déboucher sur de pro-

fondes divergences. Il peut être alors judicieux de stimuler la communication par une réflexion sur les fonctions. Dans cet ordre d'idée on songe, à des cas tels que :

- la création ou le développement rapide d'une entreprise ;
- la déconcentration des pouvoirs dans une entreprise de taille importante ;
- la mise en place d'une innovation technologique.

* Une autre voie possible serait d'utiliser le Laboscope comme outil de diagnostic de l'organisation, ou plus précisément de l'auto-organisation. On observe un décalage frappant entre un discours général prêchant autonomie, responsabilisation, communication et sa réalité dans les faits. Plus que d'un obstacle unique, cela vient probablement de causes multiples découlant de l'histoire de chaque entreprise, des structures et discours managériaux successivement adoptés. Le Laboscope, en amenant les personnes à penser plus selon une logique de l'utilité que selon une logique de l'institué, peut permettre de mieux cerner les éléments inhibant l'autonomie d'action et l'ajustement mutuel des stratégies individuelles en fonction d'une performance globale.

BIBLIOGRAPHIE

Livres

- Deguy (M.); "Définition des fonctions : évaluation des emplois"; Ed. d'Organisation, 1985
- Jardillier (P.) et Lupe (M.C.); "De la qualification du travail à l'évaluation des fonctions"; Entreprise Moderne d'Édition, Coll. Cantor
- Mandon (N.); "La gestion prévisionnelle des compétences : la méthode ETED"; Collection des études du CEREQ, 1991
- Mathis (L.); "Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines"; Editions d'Organisation, 1984
- Ministère de la Fonction Publique; "Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les administrations"; Documentation Française, cahiers du renouveau, 1991
- Monie (R.); "De l'évaluation du personnel au bilan annuel"; Editions d'Organisation

Articles

- Desplechin (M.) et . Morin (B.); "Le bouleversement des compétences"; Science et technologie, n°25, avril 1990
- Gastaldi (D.); "Le métier de cadre, évolution et prise en compte du management"; Direction et Gestion, 1990, n°26/27
- Ghant (P.C.); "What use is a job description ?"; Personnel journal février 1988
- Ghant (P.C.); "Why job descriptions don't work ?"; Personnel journal janvier 1988
- Kelley (R.); Réussir sans chef; Harvard l'Expansion, n°60, printemps 1991
- Liu (M.); Définition, déroulement et résultats d'une recherche action; Recherche en soins infirmiers, n°25, juin 1991
- Moss Kanter (R.); "Les habits neufs du manager" ; Harvard l'Expansion, n°60, printemps 1991

Oncken Jr (W.) Wass (D.J.); "Le cadre et son temps : cherchez le singe"; Harvard l'Expansion n°47, Hiver 87/88

Weisz (R.); "Efficacité du travail : fausses pistes et vrais enjeux"; Revue Française de Gestion, n°62, 1987, p 6

Wrapp (E.); "Un bon dirigeant ne prend pas de décisions stratégiques"; Harvard l'Expansion n°36, printemps 85

Zarifian (P.); "L'organisation qualifiante : de quoi parle-t-on ?"; Le Monde, 9/9/199