



L'organisation du travail, pour optimiser l'efficacité de la main-d'œuvre!

L'**organisation du travail** a pour objectif d'optimiser l'efficacité du personnel d'une entreprise. Depuis quelques années, on parle de plus en plus de la réorganisation du travail, car le taylorisme et les structures mécanistes (bureaucratiques) ne parviennent plus à répondre adéquatement aux multiples changements que vivent les compagnies (changements économiques, politiques, sociaux et technologiques). En effet, la vive concurrence que les sociétés se livrent sur le marché mondial et la vitesse à laquelle se produisent les changements environnementaux ont amené les entreprises à revoir leur structure. Plusieurs autres raisons sont mentionnées en entreprise pour s'engager dans une réorganisation. Pour en citer quelques-unes :

1. La nécessité non seulement d'atteindre les objectifs (efficacité), mais de le faire au moindre coût possible (efficience).
2. L'utilisation intensive de nouvelles technologies, dont l'introduction dans les milieux de travail a un impact sur :
 - La structure organisationnelle. En effet, les nouvelles technologies entraînent un réaménagement du travail et ont plusieurs conséquences sur l'organisation du travail, notamment le déplacement des zones de pouvoir. Par exemple, le télétravail, rendu possible grâce aux technologies de l'information et des communications, oblige l'employeur à faire davantage confiance aux employés, à leur redistribuer une forme de pouvoir. Cela remet en question toute la pertinence de l'encadrement intermédiaire (en raison de « l'aplatissement » de la structure organisationnelle).
 - La culture organisationnelle. La technologie engendre un certain « stress technologique » (résultat de l'utilisation des TIC sur la santé physique et mentale des individus) et une culture où l'on ne distingue plus en entreprise ce qui est urgent de ce qui est prioritaire. Les employés sont amenés à vivre un stress constant.
3. La participation à l'économie du savoir, dans laquelle la créativité et l'engagement des employés sont essentiels pour rester concurrentiel.
4. La gestion de la qualité totale qui renvoie à l'obligation d'orienter toute l'organisation vers le consommateur, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, afin de satisfaire le client en lui offrant des produits et des services de qualité. Cette démarche nécessite une grande mobilisation des parties prenantes (donc autant des clients et des gestionnaires que des employés) pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant le plus possible le gaspillage et en améliorant constamment les extrants. Plusieurs principes régissent la qualité totale, notamment de mettre fin à la dépendance aux inspections, de ne plus viser les acquisitions au plus bas prix, d'améliorer continuellement le système de production et le service, de mettre en place un système de formation et de viser le progrès de chacun, d'éliminer les « murs » entre les services, de s'éloigner de la logique des quotas de production et des objectifs chiffrés, etc.



5. Le défi des différentes générations. Les entreprises vont se retrouver avec quatre ou cinq générations distinctes qui doivent collaborer bien qu'elles aient des valeurs et des façons de faire qui diffèrent. Chaque génération s'attendra à ce que les entreprises correspondent aux caractéristiques organisationnelles qu'elle-même recherche.
6. La main-d'œuvre diversifiée, de mieux en mieux formée et à la recherche d'autonomie et de participation. À ce sujet, différentes formes de participation ont conduit à une augmentation des bénéfices pour l'entreprise et à la satisfaction des employés. Voici quelques exemples applicables en contexte de PME :
 - Donner aux employés les moyens d'exprimer leurs idées sur la manière d'améliorer leur travail dans le quotidien.
 - Résoudre les problèmes rencontrés en organisant des groupes de réflexion. Les cercles de qualité, par exemple, regroupent des employés d'une même unité de travail qui se réunissent de façon volontaire pour trouver des solutions peu coûteuses aux problèmes auxquels ils sont confrontés quotidiennement et qui ont un impact sur leur travail. Ces groupes de réflexion ont donc une certaine autonomie, soit la possibilité de recommander des changements à la direction, mais ils n'ont pas le pouvoir de décision qu'ont des équipes de travail semi-autonomes (dont les membres peuvent prendre des décisions en tout temps) ou des équipes de projets (dont les membres peuvent ponctuellement prendre des décisions).
 - « Récompenser les employés pour leur contribution à l'amélioration de la productivité et du lieu de travail : établir une politique récompensant les employés qui auront proposé ou mis en place des solutions pratiques ; récompenser les employés par des actions adaptées et conformes à la politique globale de l'entreprise. » (IRSST)
 - Faire de la rétroaction régulièrement auprès de l'employé pour l'informer de la qualité de son travail et lui dire si son rendement actuel correspond au rendement souhaité. Pour que l'employé développe un sentiment d'appartenance, qu'il soit fier du travail qu'il fait et que son besoin d'estime de soi soit comblé au travail, il doit savoir ce qu'il fait de bien et ce qu'il peut améliorer, et ce, pas seulement une fois par année à l'occasion de l'évaluation du rendement. Trop souvent, les gestionnaires attendent la goutte qui fait déborder le vase pour donner une rétroaction. Même s'il est rare que les individus aiment les critiques (car elles peuvent avoir une teneur personnelle, émotive), il est possible de les formuler de façon constructive afin qu'elles soient bien acceptées et amènent un changement positif. (Voir l'article cité en fin de texte)



Dans les prochaines parutions du cyberbulletin, nous aborderons l'organisation du travail sous quatre angles :

- Organisationnel : c'est-à-dire sur le plan de la structure organisationnelle.
- Des équipes de travail :
 - Ce qui distingue les différentes catégories d'équipes, notamment en ce qui a trait à la mission qu'elles remplissent, à leur structure et à leur durée;
 - Les caractéristiques d'une équipe efficace : le système de récompense, le système de communication, le leadership, les caractéristiques de la tâche, les normes de l'équipe, les statuts, les rôles, la diversité d'une équipe;
 - Les étapes d'évolution d'une équipe;
 - Les techniques de consolidation d'une équipe.
- Individuel : soit l'analyse et la conception des postes et particulièrement la question de l'ergonomie dans le milieu du travail.
- L'aménagement du temps et de l'espace de travail (l'horaire variable, l'horaire comprimé, le travail à distance, etc.). La réorganisation du temps de travail offre une marge de manœuvre beaucoup plus grande pour répondre aux multiples demandes découlant des différents rôles que joue un individu (parent, conjoint, employé, etc.). Ces pratiques permettent donc d'assouplir un certain nombre de conventions telles que l'obligation de travailler collectivement de 8 h à 17 h et d'être tous les jours sur les lieux de travail.

Bibliographie

Ergonomie pratique en 128 points, www.irsst.qc.ca (organisation du travail).

[*Aider les jeunes à augmenter leur degré de motivation, leur esprit d'initiative et leur sens des responsabilités : donner et obtenir de la rétroaction.*](#)