



HAL
open science

Prendre soin de l'intelligence du travail pour concevoir des organisations soutenables

Vanina Mollo, Irène Gaillard

► **To cite this version:**

Vanina Mollo, Irène Gaillard. Prendre soin de l'intelligence du travail pour concevoir des organisations soutenables. Agressivité, incivilités, violences : quand le guichet devient un exutoire, 2021, pp.50-53. hal-04224440

HAL Id: hal-04224440

<https://hal.science/hal-04224440>

Submitted on 2 Oct 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

PRENDRE SOIN DE L'INTELLIGENCE DU TRAVAIL POUR CONCEVOIR DES ORGANISATIONS SOUTENABLES

par Vanina Mollo et Irène Gaillard

Les malaises au travail ne sont pas le fait de comportements individuels déviants, mais la conséquence de choix organisationnels effectués sans prise en compte des conditions réelles de réalisation du travail. Les régulations mises en œuvre au quotidien par les personnes, marquées de « l'intelligence du travail », participent à la construction de la santé et de la qualité du service rendu ; mais elles peuvent également s'avérer coûteuses ou inefficaces, voire impossibles à accomplir. La réussite du travail dépend grandement de la possibilité d'en débattre avec les collègues, mais aussi avec l'encadrement. Cela suppose de prendre soin de l'intelligence du travail et de la cultiver, d'améliorer la qualité du processus décisionnel en travaillant non pas uniquement sur les résultats attendus et avérés du travail, mais aussi sur les conditions de sa réalisation.

L'intelligence du travail, ou l'importance de prendre en compte le travail réel

Le travail est une rencontre entre un cadre structuré qui définit les moyens (organisationnels, économiques, techniques, humains) pour réaliser une tâche, et l'expérience déployée par les individus et les collectifs pour faire face à la complexité des situations. Trois grandes raisons font que le travail n'est jamais une reproduction à l'identique des actions passées, ni l'exécution du prescrit.

Premièrement, les situations réelles ne sont jamais telles qu'elles ont été anticipées. Un.e collègue est absent, une machine tombe en panne, un fournisseur/un client/un patient arrive en retard... Travailler, c'est réguler en permanence pour faire face à cette variabilité des situations.

Deuxièmement, chaque personne est unique et s'engage dans une activité de travail qui a du sens pour elle, marquée par son histoire, son expérience, ses valeurs et son appartenance à des collectifs. Il n'y a donc pas une seule « bonne » manière d'agir dans une même situation, mais une diversité de possibles acceptables.

Troisièmement, les usagers (clients, patients, familles) sont eux-mêmes uniques et variables. Ils expriment des besoins et attentes spécifiques qui ne peuvent être anticipés. La production du service est le fruit d'une activité coopérative qui se construit en situation, dans la relation. Pour l'agent, travailler, c'est s'ajuster, réguler, coopérer, arbitrer, inventer des modalités d'action qui tiennent compte de la diversité de ses objectifs et de ceux des usagers, de l'incomplétude de la prescription dont il dispose, de ce que les personnes et les collectifs définissent comme étant un travail bien fait.

L'intelligence du travail est le fruit de cette rencontre entre le structurel et la variabilité des situations.

Prenons l'exemple des situations de violence dont sont victimes les agents d'accueil en déchèterie¹. Si l'on se réfère strictement au règlement intérieur qui régit les conditions d'accès, un particulier qui emprunte un pick-up et une remorque pour jeter ses déchets privés ne peut pas accéder au site. Cette règle est jugée rigide et inadaptée par de nombreux usagers, qui peuvent se montrer agressifs envers les agents. Nos observations ont montré que s'il y a peu d'usagers sur le site, suffisamment de place pour manœuvrer et que les bennes sont vides, l'agent acceptera l'usager en lui indiquant que c'est exceptionnel et qu'il devra être vigilant à l'avenir. En revanche, si l'usager apporte une grosse quantité de déchets alors que les bennes sont pratiquement pleines et ne seront remplacées qu'en fin de journée, l'agent aura tendance à refuser l'usager. Il préfère s'exposer à un risque de conflit immédiat mais finir la journée sans dépôt de déchets sur le quai, car cela génère de nombreuses autres situations conflictuelles.

Comme le montre cet exemple, les travailleurs ne sont pas passifs ; ils sont en permanence en train de réguler afin de répondre à une diversité d'objectifs qui peuvent être en tension (en l'occurrence ici : satisfaire les besoins des usagers, -faire- respecter le règlement intérieur, assurer sa propre sécurité et garantir la performance du site). Ces régulations se fondent sur l'expérience et se construisent en situation, au travers du relationnel avec les collègues et/ou les usagers, et des caractéristiques de la situation (niveau de remplissage des bennes, nombre d'usagers présents, type de déchets...).

Les malaises au travail, mise à mal de l'intelligence du travail

Lorsque l'intelligence du travail est empêchée, lorsque les personnes ont le sentiment de ne pas faire du bon travail, lorsqu'il n'est pas possible de débattre entre collègues et avec les managers de ce qui fait qu'on n'y arrive pas, ou dans de mauvaises conditions, de ce qu'il faut pour faire « un bon travail », l'équilibre du système de travail est rompu. Ces ruptures conduisent à des malaises au travail qui se manifestent par :

- des atteintes à la santé. Elles peuvent être physiques (troubles musculo-squelettiques –TMS-, lombalgies, maladies cardiovasculaires, etc.), cognitives (charge mentale), psychologiques (burn-out, stress, anxiété, etc.) et/ou sociales (tensions entre collègues et/ou avec la hiérarchie, avec les usagers), et se traduisent en absentéisme, *turn-over*, accidents de travail... ;
- des atteintes à la performance, qui peuvent se mesurer de manière directe : dégradation du service rendu, plaintes ou litiges avec les usagers, problèmes de qualité, de sécurité, etc., ou indirecte : temps nécessaire au remplacement des personnes absentes et à la formation des nouveaux, réorganisation des tâches, etc.

Il n'y a pas de santé sans performance, ni de performance sans santé. L'intelligence du travail est à l'articulation entre les deux ; sa mise à mal conduit à des malaises au travail.

Les situations de non respect des conditions d'accès à la déchèterie se produisent trois à quatre fois par jour en moyenne selon les observations effectuées. Elles génèrent du stress et un sentiment d'insécurité pour les agents, qui sont seuls à leur poste, et induisent des conflits allant de l'incivilité à l'agression physique en passant par le vandalisme, l'agression verbale ou encore le blocage de la déchèterie par le dépôt de déchets encombrants sur la voie d'accès au site. La gestion de ces tensions au quotidien s'ajoute à une diversité d'autres situations de ce type, et peut générer des tensions chez les autres usagers du fait de l'augmentation significative du temps d'accès au site, engendrant de nouveaux conflits par effet rebond.

1. Veindergeinst, F., Mollo, V., Freigneaux, P. & Di Giovanni, R. (2018). La prévention de la violence externe, vers la prise en compte des arbitrages des agents d'accueil de déchèterie. Communication au 53ème congrès de la SELF, 3-5 Octobre 2018, Bordeaux, France.

Les malaises au travail traduisent la difficulté ou l'impossibilité de mettre en œuvre des régulations, et d'en débattre au sein de l'organisation.

Prendre soin de l'intelligence du travail, c'est se donner les moyens de prendre en considération ce qui se joue sur le terrain (ce qui fait ressource et/ou contrainte, ce que les personnes -saliés et managers- mettent en œuvre pour faire du bon travail) dans les décisions stratégiques en vue de garantir et de maintenir un équilibre soutenable, et de prévenir les malaises au travail. Dit autrement, il s'agit de donner sa voix à l'intelligence du travail.

Favoriser l'expression et le développement de la diversité et de la variabilité au travail

Donner sa voix à l'intelligence du travail, c'est déjà organiser le travail afin qu'elle puisse s'exprimer et se développer. Cela signifie que l'organisation ne peut et ne doit pas se limiter à fixer un ensemble de règles ou de procédures figées. Elle doit au contraire permettre à la diversité et à la variabilité des formes de réalisation possibles du travail de se développer. La diversité renvoie ici aux différences entre les personnes, et la variabilité aux différences pour une même personne.

Ceci va à l'encontre d'une tendance courante dans les systèmes de travail à démultiplier les standards et les procédures pour assister le travail, sous couvert d'améliorer la qualité, la sécurité, la productivité, etc. Elle est fondée sur une logique de contrôle de la capacité des personnes à se conformer aux prescriptions. Si tel n'est pas le cas, les actions d'amélioration visent essentiellement à rappeler les procédures ou en créer de nouvelles. Cette vision déterministe du travail se heurte cependant à l'irréductible variabilité des situations, altère l'intelligibilité des règles, et engendre des effets contreproductifs en termes de santé et de performance :

- Elle nie voire empêche la capacité d'action autonome des personnes, qui s'opère notamment au travers des régulations. Cette absence de reconnaissance de l'intelligence au travail est l'une des premières causes des malaises au travail ;
- Elle conduit les personnes et les collectifs à taire les écarts aux règles, car ces derniers sont considérés comme étant « non conformes ». Dans les situations où la performance est obtenue sans mettre en jeu la santé (écarts « sans conséquence »), l'intelligence du travail demeure alors une ressource individuelle, et ne contribue pas au développement de compétences collectives, ni à la transformation de l'organisation. Dans les situations où la performance n'est pas obtenue, ou à un coût humain inacceptable, les conflits de buts demeurent au niveau intrapsychique. L'impossibilité de les extérioriser et d'en débattre avec les collègues et la hiérarchie pérennise les problèmes de santé et de performance, voire les étend au collectif, et en favorise l'émergence.

Soutenir l'expression et le développement de la diversité et de la variabilité au travail, c'est considérer les règles comme des ressources nécessaires mais insuffisantes, et valoriser l'autonomie et les compétences des professionnels. Cela suppose un cadre organisationnel qui permette de développer les capacités d'action individuelles et collectives pour gérer la variabilité, et qui intègre l'intelligence du travail dans les processus décisionnels, afin qu'elle participe à l'amélioration continue de la performance et de la santé.

Promouvoir le débat sur le travail

Promouvoir la prise en compte de l'intelligence du travail dans les processus décisionnels suppose un engagement de toute la ligne managériale pour que des moyens matériels et humains y soient consacrés, un management attentif aux conditions de réalisation du travail, qui accepte de donner à voir les contradictions et perturbations afin de les discuter et de

les dépasser. Il s'agit d'organiser la subsidiarité afin de promouvoir un dialogue du bas vers le haut, c'est-à-dire de préserver l'autonomie et le pouvoir de décision local, au plus près de l'action, tout en garantissant la remontée et le traitement par les échelons supérieurs des décisions qui ne peuvent pas être prises localement.

Une telle perspective vise à remettre l'intelligence du travail au cœur de la vie des organisations. Il s'agit de reconnecter les managers à la réalité du travail, de développer le dialogue avec les équipes, et d'intégrer aux décisions stratégiques la connaissance du terrain par la mise en débat du travail dans les pratiques quotidiennes de management. Il s'agit de faire émerger et vivre une conception collective du travail, servant de ressource à une organisation soutenable, en lui offrant la plasticité nécessaire pour répondre à la variabilité.

Ceci est d'autant plus vrai dans les situations de services où la conception et l'évaluation du service rendu ne peuvent se faire indépendamment des usagers. La relation est au cœur de ces métiers, c'est ce qui donne du sens et contribue au sentiment d'un travail bien fait, à la fois pour les professionnels et pour les usagers. Il devient urgent de replacer cette relation au centre des décisions et des moyens d'action donnés aux professionnels, tout particulièrement là où l'intelligence du travail se trouve aujourd'hui empêchée.

- **Au travail, l'imprévu est la règle et les choses ne se déroulent pas toujours comme l'organisation le prévoit.**
- **La capacité d'adaptation des professionnels découle de leur parcours de vie, et les réponses qu'ils apportent aux imprévus ne peuvent être uniformes.**
- **Plus les agents sont associés à la définition de leur cadre de travail, plus l'intelligence collective contribue à son amélioration.**

