

1. L'évolution du marché du travail et de l'organisation du travail



Peter Totterdill
The Nottingham Trent University,
Royaume-Uni

Les mutations de l'organisation du travail en Europe

Résumé

Des marchés mondiaux de plus en plus impitoyables exercent une pression incessante afin de livrer plus rapidement des produits et des services toujours meilleurs, à des coûts de moins en moins élevés. A long terme, la qualité, la vitesse et la flexibilité ne suffiront cependant plus à assurer la croissance et l'emploi dans les régions d'Europe. Selon l'expression utilisée par Porter, elles sont devenues les "facteurs d'entrée" sur le marché, c'est-à-dire les conditions à remplir impérativement pour pouvoir rester dans le jeu. La véritable source de la compétitivité, aux plans européen, régional ou de l'entreprise, repose sur la capacité à innover, à faire les "choses différemment" et à réinventer sans cesse les produits et les services.

Un modèle de compétitivité régionale fondé sur l'innovation implique la nécessité d'une approche plus radicale du lieu de travail. Nous pouvons établir une distinction entre une *voie supérieure* et une *voie inférieure* de l'innovation - la voie inférieure se caractérise par la réduction des coûts et la voie supérieure par une libération de la créativité humaine, afin d'assurer un équilibre dynamique entre les produits et les procédés innovants. Un aperçu des recherches effectuées dans des entreprises européennes de pointe a permis de mettre au jour une série de tendances dans la conception et la mise en œuvre de nouvelles formes d'organisation du travail, qui constituent autant de défis pour les structures et les pratiques organisationnelles traditionnelles. Toutefois, en dépit d'une documentation de plus en plus abondante sur leurs avantages, la diffusion de nouvelles approches dans l'organisation et les structures du travail demeure limitée en Europe, en particulier dans les PME. L'inertie, la pauvreté des connaissances ainsi que des approches de productivité et d'investissement à court terme ralentissent le rythme de l'innovation.

A elle seule, une entreprise est un instrument du changement de trop faible portée. L'innovation est intimement liée au contexte extérieur de l'entreprise et aux sphères semi-publiques qui doivent donner accès à la connaissance, aux échanges d'expériences et au partage des ressources. En résumé, cet environnement détermine la capacité de l'entreprise à dépasser ses limites internes, grâce à l'élaboration de solutions collectives à des problèmes communs. En raison de l'évolution rapide des nouvelles approches dans l'organisation du travail, il est essentiel de constituer une sphère publique de la connaissance, au sein de laquelle pourra se dérouler l'apprentissage collectif, ce qui fera exploser la relation unidimensionnelle traditionnelle, dans laquelle des "experts" prodiguent des conseils à des "clients".

L'apprentissage et l'innovation sont souvent très localisés. Il importe de découvrir et de consolider les traits distinctifs de systèmes efficaces et dynamiques au niveau régional; par exemple, en construisant des passerelles entre la recherche universitaire, les partenaires sociaux, les structures d'appui aux entreprises et entre les entreprises, en mettant l'accent sur les besoins des PME. La politique publique doit favoriser un large éventail d'opportunités d'apprentissage collectif sur la conception et la mise en œuvre de nouvelles approches dans l'organisation du travail, constituer des communautés élargies d'experts aux niveaux local et sectoriel, et mettre au point de nouvelles ressources techniques à l'appui du changement.

Vers un développement régional fondé sur l'innovation

Les marchés mondiaux sont devenus impitoyables, ils font sans cesse monter la pression : il faut livrer toujours plus vite des produits et des services toujours meilleurs à des coûts toujours moins chers. A long terme, la qualité, la vitesse et la flexibilité ne suffiront cependant plus à susciter la croissance et l'emploi dans les régions d'Europe. Elles sont devenues les "facteurs d'entrée" (Porter 1985) sur le marché : c'est-à-dire les conditions qu'il faut remplir pour rester dans le jeu. Actuellement, l'accomplissement de ces conditions est la principale préoccupation de la plupart des dirigeants d'entreprises et des décideurs politiques. Cependant, dans une perspective à long terme, cette stratégie se révélera insuffisante pour parvenir à la croissance et à l'emploi. Elle ne sera plus qu'une réaction de défense face à la concurrence extérieure à l'Europe.

La véritable source de la compétitivité de l'Europe est ailleurs, elle repose sur une capacité : *"à réaliser les choses autrement, d'une manière qui ne pourra être aisément imitée par nos concurrents de l'extérieur de l'Union européenne. Ces dernières années, nous avons compris que ce défi pouvait être relevé en faisant appel plus efficacement aux riches potentialités européennes en matière de connaissances, de compétences et d'expériences"* (Andreasen et al, 1995).

Ceci est également valable au niveau régional : la compétitivité des régions doit être, elle aussi, définie en fonction de leurs capacités à innover - de leurs aptitudes à "faire les choses autrement" et à réinventer sans cesse leurs produits et leurs services.

Un modèle de compétitivité régionale basée sur l'innovation impose nécessairement une approche plus radicale du lieu de travail. Des approches alternatives de la compétitivité engendrent différents modèles d'organisation du travail qui, à leur tour, entraînent des répercussions assez diverses sur le développement et l'emploi dans une région. Pour le comprendre, nous devons nous intéresser aux *stratégies d'innovation* adoptées par certaines entreprises pour répondre à un marché en mutation. Les stratégies centrées sur la flexibilité du travail, essentiellement motivées par des réductions de coûts, aboutiront à une diminution de la demande de main-d'œuvre et, comme le

donnent à penser plusieurs études sur les méthodes de production au plus juste prix, elles pourraient aussi entraîner un abaissement de la qualité de la vie professionnelle ("élargissement de l'emploi sans enrichissement de l'emploi"). Par contre, des stratégies de flexibilité tournées vers la création de produits et de services nouveaux, l'exploration d'activités commerciales nouvelles et la constitution de nouveaux marchés pourraient avoir un effet diamétralement opposé. C'est pourquoi, sur base des différentes approches de l'organisation du travail, nous pouvons établir une différenciation entre une *voie supérieure* et une *voie inférieure* de l'innovation. Les traits dominants de la voie supérieure reposent sur la création d'espaces organisationnels et sur la libération de la créativité humaine, *de façon à garantir un équilibre dynamique entre l'innovation des produits et celle des procédés*. Mais la voie supérieure doit s'appuyer sur une infrastructure sociale qui privilégie le dialogue et la collaboration entre les partenaires sociaux, les décideurs politiques et les chercheurs, comme condition préalable et indispensable à une culture de l'innovation (European Work & Technology Consortium, 1998).

Une attention particulière doit être accordée au rôle joué par les PME dans la compétitivité des régions :

- elles sont en soi source d'innovation et de nouvelles activités économiques, elles sont à la pointe de l'émergence de nouveaux secteurs, notamment celui des nouvelles industries, et sont un foyer de régénérescence de secteurs traditionnels tels que celui de la mode;
- elles participent à la production flexible de biens et de services spécialisés dans les chaînes de distribution; ce qui ajoute, dans de nombreux cas, une valeur supplémentaire au produit final.

Il va de soi que les PME ne parviennent pas toujours à réaliser ces potentialités. Une proportion élevée de petites entreprises d'Europe ne possède pas la capacité d'assurer une bonne gestion, et la diffusion de produits et de procédés innovants reste largement insuffisante. Toutefois, la compétitivité des PME varie fortement d'une région à l'autre, ce qui donne à penser que l'environnement local dans lequel évoluent les petites entreprises joue un rôle déterminant dans leurs chances de croissance. Cette situation pose un défi particulier aux décideurs politiques, auxquels il incombe de créer de nouveaux moyens de diffuser les

connaissances et de favoriser des solutions collectives à des problèmes communs. Il importe de découvrir et de consolider les caractéristiques des systèmes d'innovation efficaces et dynamiques au niveau régional, notamment par l'établissement de passerelles entre la recherche universitaire, les partenaires sociaux, les organisations d'aide au commerce et les entreprises elles-mêmes.

Vers la voie supérieure de l'innovation

Bon nombre de recherches ont été entreprises dans toute l'Europe (par exemple : European Work & Technology Consortium, 1998; Business Decisions Ltd, 1998) afin de définir les types d'organisation du travail associés à la voie supérieure de l'innovation. Nous pouvons en résumer les grandes lignes :

Les moteurs du changement

Un pourcentage élevé d'entreprises qui tentent d'établir de nouvelles formes d'organisation du travail le font en raison d'une crise et/ou de pressions de leur clientèle. Dans de nombreux cas, ces motifs restreignent l'étendue et la durabilité du changement. Celui-ci est alors typiquement dominé par des impératifs de coûts, et ne permet pas à l'entreprise d'exercer sa pleine capacité à innover et à se constituer de nouveaux marchés. Ce changement ne bénéficie ainsi pas d'un plein engagement de la part des travailleurs ni ne parvient à trouver sa place dans les pratiques et la culture de l'entreprise.

Par contre, un changement réussi sera probablement assuré grâce à un engagement stratégique envers une combinaison des éléments suivants :

- L'amélioration de la compétitivité, notamment par le biais d'une accélération des cycles de développement, d'une capacité d'adaptation et d'une valeur ajoutée aux produits et aux services, etc.
- L'accroissement de la souplesse par une réduction de la durée des cycles, une simplification des processus de travail et des partenariats efficaces avec les fournisseurs, etc.
- L'amélioration de la qualité, à la fois par l'adoption de normes formelles et par l'apport de changements dans la culture organisationnelle.
- L'augmentation de la capacité à innover en mettant en avant les compétences humaines et en veillant à ce que l'organisation du travail et les technologies soient conçues pour mettre en valeur les qualifications et la créativité.

- La réduction des problèmes liés à l'embauche, au maintien du personnel en place et à l'absentéisme par une meilleure qualité de la vie professionnelle, l'établissement d'un partenariat sur le lieu de travail et d'un dialogue plus efficace entre la direction et les salariés, etc.
- L'amélioration des relations collectives du travail grâce à l'instauration de structures de dialogue efficaces et d'alliances, y compris avec des organismes tiers et des instituts de recherche.

La nature du changement

Quels sont les changements réellement mis en œuvre sur le lieu de travail pour remplir ces engagements stratégiques ? Un survol des recherches menées dans des entreprises européennes de pointe (European Work & Technology Consortium, 1998; Business Decisions Ltd, 1998) a permis de faire ressortir les tendances suivantes :

- **Partenariat sur le lieu de travail en tant que développement organisationnel.** Les approches traditionnelles en matière de changement s'inspirent souvent de recettes toutes faites. Les entreprises se voient offrir des solutions (souvent présentées par des consultants) fondées sur de prétendus modèles des "meilleures pratiques"; la réussite de leur mise en œuvre est mesurée en fonction de leur conformité aux normes de référence. Cependant, les travailleurs acceptent mal d'être "mis en possession" de solutions, à la conception ou à la planification desquelles ils n'ont que très peu participé, et le changement de culture nécessaire peut se faire attendre longtemps. Des approches plus sophistiquées prévoient la mise en place d'un partenariat sur le lieu de travail comme condition préalable à tout changement organisationnel. Le contenu de ces approches peut être extrêmement variable, mais il est généralement fondé sur des accords formels passés entre la direction, les syndicats et le personnel, et portent sur l'instauration de structures et de processus dont la vocation est de promouvoir la confiance et le dialogue. Ce dialogue, lui-même, devient un moteur d'innovation pour l'organisation du travail.
- **Gestion de la connaissance.** A la fois durant le processus du changement et dans la résolution des problèmes au jour le jour, l'objectif doit consister à propager l'intégralité des connaissances et des expériences disponibles à tous les niveaux, en encourageant le bien-être professionnel et la

motivation durable des travailleurs. Il s'agit là d'une précieuse ressource collective pour le changement et l'innovation.

■ **Répartition des unités de gestion en fonction des segments du marché ou des procédés de fabrication.**

En d'autres termes, la structure organisationnelle devrait être axée autour du client ou du produit, plutôt qu'en fonction des clivages traditionnels entre conception, commercialisation, finances, etc. Ceci implique la mise en place d'équipes de gestion multi-fonctionnelles, qui mettent en relief les interconnexions existant entre les divers domaines de spécialisation.

■ **Travail en groupes semi-autonomes.**

Des équipes aux compétences multiples pourraient jouir d'un niveau élevé de liberté pour la production au jour le jour de produits et de services, notamment en ce qui concerne la planification, le respect des délais, les relations avec la clientèle et les fournisseurs, le développement de l'équipe. Ce qui contribuerait à réduire le nombre de niveaux hiérarchiques.

■ **Réduction des délimitations entre les tâches.**

En particulier dans le cadre du travail en équipe, les délimitations entre les tâches seront réduites autant que possible afin de privilégier une plus grande souplesse, l'autorégulation des groupes de travail et les possibilités d'apprentissage.

■ **Adaptation des qualifications individuelles à l'évolution organisationnelle.**

L'amélioration des qualifications des travailleurs est insuffisante si ceux-ci sont cantonnés dans des tâches strictement définies, sans disposer d'assez d'autonomie et de polyvalence. De même, les nouvelles structures organisationnelles ne peuvent réussir si elles posent aux travailleurs des exigences dépassant leurs niveaux de compétence. L'élargissement des compétences et la formation continue, qui connaissent un accroissement sensible, doivent être développés en parallèle avec le changement organisationnel.

■ **Repenser le rôle des cadres moyens et supérieurs.**

Les équipes semi-autonomes ne seront pas en mesure de réaliser leurs pleines potentialités si le rôle des cadres moyens et supérieurs n'évolue pas. Les dirigeants, habitués à jouer un rôle de superviseurs, pourraient se sentir menacés par cette délégation de responsabilités et, consciemment ou

non, tenter de faire échouer le changement. Un redéploiement du personnel en équipes appelées à se développer et à s'améliorer sans cesse, de même qu'une nouvelle répartition des rôles en termes de support et de planification à plus long terme auraient des retombées durables.

■ **L'innovation au cœur de l'entreprise.**

Traditionnellement, l'élaboration de produits et de procédés nouveaux était entreprise par des équipes spécialisées en R&D, souvent éloignées des lieux de fabrication et de consommation. On constate cependant que les équipes de production s'impliquent de plus en plus souvent dans le processus d'innovation en intégrant le secteur R&D dans l'environnement de production, par l'intermédiaire de programmes permanents de perfectionnement, de divers types de partenariat sur le lieu de travail et par l'établissement de relations directes avec les acheteurs et les clients.

■ **Renforcer les partenariats au-delà des cloisonnements organisationnels.**

De nouvelles formes de pratiques et de culture du travail augmentent les potentialités d'innovation et d'amélioration au sein des organisations, tout en favorisant les collaborations inter-entreprises à tous les niveaux. Ce défi doit être relevé à la fois par une planification formelle et par des solutions organisationnelles innovantes telles que le travail en équipe virtuel et des échanges inter-entités visant à une amélioration continue.

■ **Intégrer la dimension de qualité.**

L'introduction de la qualité à titre d'indicateur de performance pour les groupes de travail semi-autonomes peut contribuer à faire naître une "culture de la qualité", appelée à remplacer le "contrôle de la qualité".

■ **Ajouter une dimension humaine et organisationnelle dans la conception, la sélection et la mise en place de nouvelles technologies.**

Les technologies doivent évoluer dans un contexte particulier fondé sur les structures, les cultures et les pratiques de travail. Afin de garantir une "adaptation" efficace, la conception et la mise en œuvre des systèmes technologiques doivent refléter les principes d'organisation de l'entreprise et les facteurs humains qui participent à son fonctionnement.

■ **Repenser les indicateurs de performance.**

Mesurer la performance des dirigeants et des employés exclusivement en vue d'objectifs de productivité

à court terme a des effets destructeurs sur le travail en équipe, l'innovation et la qualité. D'autres indices tels que la satisfaction de la clientèle, l'apprentissage organisationnel, l'innovation et la réduction des déchets représentent aussi des dimensions essentielles de la compétitivité, qu'il convient de quantifier avec la même rigueur.

■ **De nouveaux systèmes de rétribution.** Les systèmes de rétribution doivent s'articuler autour des performances relatives à un éventail plus large de facteurs, et ne plus se limiter à la seule productivité. A l'opposé des systèmes de rétribution individuelle, les approches fondées sur le partage des bénéfices entre les équipes de l'entreprise sont le reflet d'une culture de la confiance.

Possession, gestion et diffusion des connaissances

La diffusion de nouvelles approches d'organisation et de culture du travail demeure limitée en Europe, et ceci malgré une documentation de plus en plus abondante sur leurs avantages. L'inertie combinée à des approches de productivité et d'investissement à court terme ralentissent le rythme de l'innovation.

Au niveau de l'entreprise, de nombreux dirigeants et syndicalistes ont une vue très limitée de l'évolution du monde tant ils sont débordés par des pressions de l'extérieur. Ils ne parviennent pas à comprendre la nature et les potentialités offertes par l'innovation sur le lieu de travail, ou alors ils estiment que les expériences menées ailleurs ne sont d'aucune utilité dans leur propre entreprise. Ceci semble particulièrement vrai dans les PME, où l'ouverture des dirigeants aux alternatives est souvent très limitée.

La base de connaissances accessibles aux acteurs du changement dans le domaine de l'organisation du travail demeure un problème épineux, surtout (mais pas exclusivement) dans les PME. Pour réussir un changement, il faut bénéficier des bonnes ressources ainsi que d'outils, d'expériences et d'une compréhension appropriés. Maintes organisations manquent à la fois de concepts et d'outils pratiques indispensables à l'analyse, la planification et la mise en œuvre d'un processus de changement. En effet, les connaissances internes dont disposent même les plus grandes entreprises sont souvent insuffisantes car elles ne

sont pas alimentées par les expériences et les méthodes de "bonnes pratiques" au niveau européen.

Dépasser le cadre de l'expertise

Traditionnellement, les organisations utilisent l'une des trois méthodes suivantes pour apporter un changement à l'organisation du travail :

1. Elles peuvent l'entreprendre de leur propre initiative, en se servant de leurs propres ressources. Cela comporte des risques, principalement en raison des capacités limitées dont dispose une entreprise pour résoudre les problèmes. Le risque de commettre des erreurs n'est pas non plus négligeable. Cette solution est utilisée quand les deux options suivantes sont inapplicables.

2. Elles peuvent entreprendre un changement avec la collaboration de leurs principaux clients (elles y sont parfois forcées). Un tel changement se déroule souvent à l'intérieur de paramètres strictement limités et peut être mal accepté.

3. Elles peuvent faire appel à des organismes extérieurs tels que les instituts de recherche ou d'expertise pour obtenir les ressources, les méthodes et les compétences nécessaires.

Traditionnellement, on entreprend un changement en appliquant un modèle. Cela signifie que des concepts généraux (travail en équipe, GQT, etc.) sont appliqués à des problèmes particuliers sur la base d'une série de règles préétablies. On peut penser qu'au vu de la complexité des systèmes organisationnels d'aujourd'hui, la possibilité de recourir à des conseils d'experts revêt une importance de plus en plus grande. Cela a été le cas des programmes publics qui ont souvent financé le recours à des bureaux de consultants considérant que la possibilité de faire appel à des organismes extérieurs offre l'avantage potentiel de permettre à l'entreprise d'accéder à un éventail élargi de connaissances et d'expériences. En pratique toutefois, le financement du changement organisationnel soulève des problèmes plus fondamentaux pour les entreprises, les travailleurs et les décideurs politiques.

Selon des chercheurs tels que Fricke (1997) et Gustavsen (1992), l'approche par application d'un modèle, fortement dépendante du pouvoir des experts, est plus une entrave qu'un moteur pour réaliser un véritable changement d'organisation.



Peter Totterdill

Pour les décideurs politiques et les dirigeants d'entreprise, le problème clé ne consiste plus alors à promouvoir une réelle innovation mais à réussir le "transfert des meilleures pratiques". Les modèles traditionnels des bureaux de consultants présentent généralement une approche étroite et unidimensionnelle de la connaissance dans le processus du changement. L'expertise est perçue davantage comme la propriété d'une personne qui peut être "transférée" à l'entreprise cliente que comme le résultat d'un processus d'apprentissage basé sur le dialogue et la synthèse. L'expertise est aussi considérée comme un élément fortement intégré et stable, et son transfert exclut toute remise en question ou nouvelle conceptualisation des compétences et des connaissances de ses détenteurs reconnus, ou toute création de modèles de pratiques culturelles d'un genre nouveau (Engeström, 1992). C'est pourquoi, il arrive trop fréquemment que les consultants vendent des solutions plutôt que des procédés. Des modèles tout faits de changement organisationnel sont présentés aux entreprises sous la forme de schémas d'organisation, légitimés par de prétendues réussites obtenues ailleurs. Les entreprises, attirées par les possibilités d'améliorer à court terme les coûts, la qualité ou la polyvalence, peuvent se rendre complices de ce système. Mais en fin de compte, le manque de possibilité de personnaliser et de négocier le système lui-même aura des répercussions sur la durabilité du changement à long terme. Il faut qu'à tous les niveaux de l'organisation, les gens puissent participer au processus de conception pour "entrer en possession" de celui-ci.

En outre, les relations établies avec un bureau d'experts impliquent que la connaissance devient une matière première privée, partagée entre l'expert et son client. Bien souvent, il en résulte que les expériences - bonnes ou mauvaises - du changement sont jalousement gardées secrètes afin de ne pas tomber dans les mains de concurrents (du consultant ou de l'entreprise). Ainsi, chacune des parties est privée de la possibilité d'élargir le champ de ses interactions qui favorisent pourtant le partage des expériences et l'innovation. Ceci limite également la capacité de l'entreprise à instituer des partenariats d'apprentissage (avec des entreprises commerciales, des clients, des fournisseurs, des syndicats ou des formateurs professionnels), qui peuvent influencer sur l'environnement au sein duquel évolue l'entreprise.

On peut affirmer que ces limitations ont largement contribué à freiner la propagation d'approches innovantes dans l'organisation du travail. Il devient également de plus en plus évident qu'elles limitent la qualité des connaissances utilisées dans le changement organisationnel. Des études qualitatives prouvent que les changements conduits par des experts sont souvent partiels, fragmentaires et éphémères (Hague, McLellan and Totterdill, 1997). Les praticiens ont besoin de perspectives interdisciplinaires et de larges espaces de décision.

A elle seule, une entreprise est un instrument du changement de trop faible portée. L'innovation est intimement liée au contexte extérieur de l'entreprise, à la sphère semi-publique qui donne accès à la connaissance, aux échanges d'expériences et au partage des ressources. En résumé, cet environnement détermine la capacité de l'entreprise à dépasser ses limites internes, grâce à l'élaboration de solutions collectives à des problèmes communs. En raison de l'évolution rapide des nouvelles approches dans l'organisation du travail, il est essentiel de constituer une sphère publique de la connaissance, au sein de laquelle pourra se dérouler l'apprentissage collectif, et qui fera exploser la relation unidimensionnelle traditionnelle entre l'expert et le client. Les politiques publiques et les organismes d'aide aux entreprises ont un rôle essentiel à jouer, d'une part, pour que les changements au niveau de l'entreprise impliquent un échange aussi large que possible de connaissances et d'expériences et, d'autre part, pour établir les cadres destinés à favoriser l'apprentissage collectif.

Tirer les leçons de l'expérience d'autrui

Les termes d'études de cas, d'étalonnage et de "meilleures pratiques" sont entrés dans le vocabulaire courant de la littérature contemporaine sur la gestion d'entreprises. De la même façon, les gouvernements européens, paniqués à l'idée d'être dépassés par les USA ou l'Asie du Sud-Est, encouragent les cours de perfectionnement, les visites d'entreprises et la consultation d'experts afin d'inciter les industriels réticents à adopter les divers modèles et les pratiques supposés caractériser la "production mondiale" : GQT, JIT, MRP, MRPII (Gestion de la qualité totale, Just-in-time, Planification des ressources de la fabrication)...

Selon Belussi et Garibaldo, il est essentiel d'éviter toute comparaison académique entre les différents

modèles paradigmatiques, dans une vaine tentative de découvrir la formule magique du succès. Les décideurs politiques et les faiseurs d'opinion devraient abandonner leur obsession de vouloir à tout prix rivaliser avec les Japonais ou les Américains du Nord.

"Le point essentiel est de passer d'une approche 'de rattrapage', qui jusqu'à présent paraît n'avoir apporté aucun résultat probant, à une stratégie fermement orientée vers la création de processus de développement innovants et autosuffisants.

... les régions et les pays les plus compétitifs seront ceux qui seront capables de créer un cercle 'vertueux' fondé sur leur propre identité culturelle et sur les connaissances les plus universellement applicables de l'expérience japonaise" (Belussi et Garibaldi, 1996).

En d'autres mots, il faut élaborer sur le lieu de travail un modèle d'innovation hybride tiré d'expériences issues de l'extérieur, mais en l'adaptant et en l'améliorant grâce aux connaissances, aux ressources, aux cultures et aux institutions locales. Il est clair que le changement engendré par ces interactions diverses va à l'encontre de l'idée suivant laquelle il peut exister une certaine forme de "meilleure pratique mondiale", destinée à servir de point de repère universel à l'aune duquel pourraient être mesurées toutes les organisations.

Une telle analyse correspond assez mal au concept de "l'expert consultant", dont le rôle est de transférer à un client réceptif un ensemble stable de connaissances. Elle correspond plutôt à la vision d'Engeström qui définit l'expertise comme le produit d'un dialogue "à plusieurs voix", dans lequel l'interaction d'une gamme étendue d'expériences conduit à une compréhension et à des solutions nouvelles. Pour gérer ce dialogue, il nous faut un "courtier de la connaissance" d'un genre nouveau, moitié chercheur et moitié conciliateur. Ce type d'approche se développe particulièrement dans les pays scandinaves, entre autres par le biais des "Laboratoires du changement" mis au point par l'Université d'Helsinki et par les "Conférences pour le dialogue" auxquelles recourt l'Institut national suédois de la vie au travail (Engeström, 1992; Gustavsen, 1992; 1996).

L'analyse, réalisée entre autres par Lundvall (1992), des systèmes nationaux d'innovation apporte une

approche plus stratégique à cette question. L'innovation sur le lieu de travail devrait être perçue comme le fruit d'un processus d'apprentissage complexe fondé, par exemple, sur des interactions verticales et horizontales entre les entreprises, sur une mise en réseau d'entreprises (associations industrielles, relations dans la chaîne de distribution, etc.), sur les politiques publiques, la formation professionnelle, les relations humaines dans l'entreprise, les systèmes de financement, etc.

L'apprentissage et l'innovation sont donc des processus très localisés et non pas "éthérés". Par conséquent il importe de découvrir et de renforcer les caractéristiques de tout système d'innovation efficace et dynamique, aux niveaux régional, national et européen, comme par exemple les types de passerelle que l'on peut construire entre la recherche universitaire, les partenaires sociaux, les organismes d'aide aux entreprises et entre les entreprises elles-mêmes. Les régions industrielles italiennes fournissent un exemple type de ce milieu d'apprentissage fondé sur des interactions complexes (Asheim, 1997). Ces régions ne doivent pas être perçues comme des modèles sur le plan de la production, elles doivent plutôt être jugées en fonction de leur capacité à se régénérer en partant de connaissances, d'apprentissages, d'évaluations et d'actions collectives. Le dialogue qui se déroule actuellement en Emilie Romagne porte moins sur la façon de défendre la structure de cette zone industrielle face à la mondialisation que sur les moyens pour mettre au point une approche spécifique de la mondialisation en partant des connaissances, de l'expérience et de la culture réticulaire de chaque district.

Au niveau régional, les réseaux d'apprentissage influent également sur l'innovation : les entreprises et les organisations ne se développent pas dans l'isolement mais grâce à une collaboration avec d'autres entités. La participation à des réseaux d'apprentissage élargit et enrichit l'environnement proche, avec tous les avantages que cela comporte sur le plan d'une diminution des incertitudes et de l'apport de nouveaux stimulants. Bien plus, la mise en réseau possède une capacité inhérente et prospective à créer de nouvelles opportunités, et ne se contente pas de réagir aux changements de l'environnement (European Work & Technology Consortium, 1998; Friedrich & Lantz, 1998).

Les réseaux d'apprentissage peuvent doter les décideurs politiques de moyens puissants pour résoudre de nombreuses questions : offrir des mécanismes pour secouer la passivité, indiquer des choix alternatifs, personnaliser l'information et répondre aux besoins des entreprises, assurer un soutien continu, développer les aptitudes à la gestion, créer un effet multiplicateur par une mobilisation et un partage des expériences entre des entreprises disposant d'un agenda commun. Les décideurs politiques peuvent ainsi utiliser les réseaux d'apprentissage pour poursuivre leurs principaux objectifs régionaux en incitant les entreprises à y consacrer leur temps et leurs ressources (Bessant, 1995; European Work & Technology Consortium, 1998).

Au niveau européen, la diversité des expériences régionales constitue une importante ressource d'apprentissage. En termes de développement organisationnel, il existe par exemple d'énormes divergences, mais aussi de nombreux points communs, entre les approches nordiques et italiennes en matière de développement sur le lieu de travail (Belussi et Garibaldi, 1996). Ces deux approches se caractérisent par des partenariats et des coopérations entre les entreprises ainsi qu'entre les partenaires sociaux et l'Etat. Toutefois, chaque type de partenariat et de coopération est soumis à une forte influence de l'environnement et des cultures locales, qui engendrent des solutions et des expériences différentes. Une telle diversification offre de réelles chances à une innovation hybride par le biais de la collaboration, du dialogue et de comparaisons interrégionales.

Par conséquent, il sera possible d'évaluer la réussite de l'intervention des politiques publiques lorsque l'"expertise technique cessera d'être commercialisée comme une marchandise et deviendra plutôt la propriété intellectuelle et le produit de l'intelligence tout à la fois des dirigeants d'entreprises, des formateurs et des travailleurs". Les nouvelles approches politiques doivent entraîner "une rupture à l'égard des pratiques traditionnelles, qui réduisent le processus du changement à une assistance individuelle, se traduisant par des demandes répétées d'aides financières pour la formation ou le recours à des consultants" (Middleton et Totterdill, 1992).

Conclusion : acquérir la capacité d'animer le changement

Les politiques publiques doivent promouvoir un large éventail de possibilités pour un apprentissage collectif de la conception et la mise en œuvre de nouvelles approches en matière d'organisation du travail, l'institution de vastes communautés d'experts aux niveaux local et sectoriel, et la création de nouvelles ressources techniques en faveur du changement. L'objectif de ce type d'intervention est l'innovation et non l'émulation. Les structures organisationnelles de la "voie supérieure" reflètent à la fois la créativité des travailleurs et l'interaction avec les connaissances et les expériences extérieures. Il faut que les entreprises se fondent sur les bonnes approches du monde extérieur pour susciter des idées et de l'inspiration, tout en étant également capables d'interpréter ces exemples au moyen d'un examen critique, d'un dialogue et d'une expérimentation menés dans un esprit d'ouverture.

La publication d'études de cas ne suffit pas à assurer une bonne diffusion des pratiques innovantes. Comme dans tout autre domaine d'innovation, la diffusion dépend dans une large mesure de l'infrastructure disponible pour la gestion et la propagation des connaissances. Cela va de soi dans le domaine de la technologie, dont les composants essentiels de l'infrastructure comprennent :

- une étroite collaboration entre, d'une part, les fournisseurs et les utilisateurs des technologies et, d'autre part, les centres de connaissance des secteurs publics et privés;
- des organisations intermédiaires qui ont pour tâche d'adapter les connaissances technologiques générales aux besoins particuliers;
- des centres d'experts qui intègrent les connaissances locales et générales dans les programmes d'éducation et de formation.

L'innovation organisationnelle peut être facilement comparée avec celle de la diffusion des technologies. Les expériences des pays scandinaves (Gustavsen, 1996) en sont une bonne illustration. Elles montrent qu'une société innovante a besoin de structures d'appui spécialisées, c'est-à-dire "d'organisations de développement", pour favoriser les conditions d'un changement à grande échelle. Ces structures représentent une coalition d'intérêts et de ressources aux valeurs partagées, capables de créer des synergies et des élans nouveaux, et

de donner une orientation stratégique au changement. Il est indispensable que ces organisations ne soient pas de simples institutions chargées de transférer les technologies en vue de diffuser ou d'appliquer une approche bien définie. Bien au contraire, l'accent doit toujours être mis sur la création de contextes (tant à l'intérieur de l'entreprise que dans son environnement extérieur) aptes à animer et à asseoir l'innovation.

Pour créer de nouvelles capacités, les politiques publiques doivent avoir pour principaux objectifs :

- le lancement de nouvelles passerelles entre les instituts de recherche et les praticiens, afin de garantir une base de connaissance solide en vue d'un changement organisationnel et d'une incorporation d'expériences concrètes dans les programmes de recherche;
- l'instauration de nouveaux "centres d'excellence" aux niveaux régional et sectoriel (comme le nouvel *Istituto per il Lavoro* en Emilie Romagne, par exemple), engagés activement dans la mise à disposition de ressources en faveur de l'innovation sur le lieu de travail;
- l'intégration de l'organisation du travail au cœur des activités des centres d'aide aux entreprises, des institutions chargées du transfert des technologies et des partenaires sociaux, qui sont nombreux à sous-estimer ses répercussions sur la compétitivité et qui ont difficilement accès aux connaissances ou aux compétences appropriées.

Même dans les pays qui disposent de cadres de politique nationale mis en place de longue date et de fortes capacités institutionnelles, il n'est pas certain que les connaissances et les compétences soient largement diffusées ou accessibles. En Suède, entre 1990 et 1995, le Fonds pour la vie au travail a consacré 30 milliards de couronnes à la réalisation de projets d'innovation dans 25.000 lieux de travail différents. Malgré cela, les données sur les entreprises et les projets n'ont pas été systématiquement collectés, collationnés et diffusés de manière à les rendre ensuite accessibles aux intervenants du changement. Comme le suggérait l'un des évaluateurs, le Fonds pour la vie au travail a peut-être "épaissi le potage" des connaissances sur la gestion de l'organisation du travail. Toutefois (comme ce fut le cas pour des institutions similaires au Fonds suédois dans plusieurs autres pays), il n'y a pas eu de stratégie active dans le cadre de la gestion et de la diffusion des connaissances à long terme. De la même façon,

en Angleterre, le réseau très étendu des *Business Links* locaux, qui sont chargés d'apporter une aide au développement des PME, a rarement mis en avant l'organisation du travail en tant qu'élément de la compétitivité des entreprises. On trouve pareilles défaillances dans les infrastructures d'aide aux entreprises de la plupart des pays de l'UE. Dans le même ordre d'idées, de nombreuses universités considèrent qu'elles sont au-dessus des processus de développement régional et elles ne parviennent pas à établir des liens avec les décideurs politiques locaux.

Pour combler ces lacunes, il devient urgent de rationaliser les structures de la connaissance et de financer l'innovation sur le lieu de travail dans plusieurs pays européens. En Suède, l'élargissement de la diffusion a été pris en charge par des organismes régionaux et sectoriels innovants, parmi lesquels l'Université de Halmstad, qui a engagé des chercheurs et des consultants ayant précédemment pris part à des initiatives du Fonds pour la vie au travail. De son côté, l'*Institut Arbeit und Technik* en Rhénanie du Nord Westphalie, qui bénéficie du soutien du gouvernement régional, veille à assurer la présence d'une perspective organisationnelle dans les politiques stratégiques de développement de l'emploi et de l'économie. Certaines initiatives existent aussi dans d'autres régions allemandes, notamment dans la ville de Brême, où le programme est fondé sur un partenariat entre le gouvernement local, l'université, les partenaires sociaux et l'agence fédérale pour le travail et les technologies. En France également, l'agence nationale ANACT a encouragé un certain nombre de projets régionaux en association avec des acteurs locaux. Chacun de ces exemples démontre le potentiel des mesures régionales pour aider les entreprises à accroître leur efficacité grâce à un meilleur ciblage et à une meilleure adaptation à leurs besoins réels (European Work & Technology Consortium, 1996; 1998).

Peter Totterdill



Références

- Andreassen, L.E., Coriat, B., Hertog, J.F. den & Kaplinsky, R. (1995). *Europe's next step: organizational innovation, competition and employment*. Ilford: Frank Cass.
- Asheim, B. (1997). *The territorial challenge to innovation policy: agglomeration effects and regional innovation systems*. Texte présenté à la Conférence "European Network on Industrial Policy", University of Warwick, 11 - 15 décembre.
- Bessant, J. (1995). Networking as a mechanism for enabling organizational innovations: The case of continuous improvement. In: L.E. Andreassen, B. Coriat, J.F. den Hertog & R. Kaplinsky, R. (Eds.) *Europe's next step: Organizational innovation, competition and employment*. Ilford: Frank Cass.
- Business Decisions Ltd (1998) *New Forms of Work Organization: Case Studies*. Bruxelles : Commission des Communautés européennes.
- Cooke, P. and Morgan, K. (1992) *Intelligent Regions?* Cardiff: University of Wales.
- Engeström, Y. (1992). Interactive expertise: studies in distributed working intelligence. *Research Bulletin 83*, Helsinki: University of Helsinki.
- Commission européenne, (1995) Report of the Expert Group on Flexibility and Work Organization. *Social Europe Supplement 1/95*. Bruxelles : Commission des Communautés européennes.
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, (1997). *EPOC: Direct participation in organizational change. First results of establishment survey*. Dublin : Fondation européenne.
- European Work & Technology Consortium (1996) *Towards a Medium Term Plan for Collaborative Action. A report to the European Commission*. Nottingham: The Nottingham Trent University.
- European Work & Technology Consortium (1998) *Work Organization, Competitiveness, Employment: the European Approach*. Nottingham: The Nottingham Trent University.
- Fricke, W. (1997). Evaluation of the German Work and Technology Programme from an action research point of view. In: T. Alasoini, Kyllönen & A. Kasvio (Eds.) *Workplace innovation: a way of promoting competitiveness, welfare and employment*. Helsinki: National Workplace Development Programme.
- Friedrich, P. and Lantz, A. (1998). Skills development through networking. In Swedish: Lokal kompetensutveckling genom nätverk. *Research Report no 2*. Innovation MTO, University College of Mälardalen.
- Garibaldi, F. and Belussi, F. (1996). Variety of pattern of the post-fordist economy: why are the 'old times' still with us and the 'new times' yet to come? *Futures*, 28:2, pp.153-171.
- Gustavsen, B. (1992). *Dialogue and development*. Assen: Van Gorcum.
- Gustavsen, B. (1996). Action Research, Democratic Dialogue, and the Issue of 'Critical Mass' in Change. *Qualitative Inquiry*, 2,1.
- Hague, J. McLellan, J. and Totterdill, P. (1997). *Working life, competitiveness and change in the textiles and clothing industry*. Texte présenté à la 5ème Conférence "European Ecology of Work", 13-16 mai, Dublin.
- Lundvall, B.-Å. (1992). Introduction. In Lundvall, B.-Å (Ed.) *National systems of innovation: towards a theory on innovation and interactive learning*. London: Pinter.
- Middleton, D. and Totterdill, P. (1992). Competitiveness, working life and public intervention: teamworking in the clothing industry. In A. Kasvio (Ed.) *Industry without blue collar workers - perspectives of the European clothing industry in the 1990's*. Tampere: Work Research Centre, University of Tampere.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.



L'évolution du marché du travail et de l'organisation du travail

Autre exposé disponible sur notre site web : www.etuc.org/tutb/fr/conference200062.html

- Le nouveau marché du travail à l'heure de la troisième révolution industrielle
Lars Magnusson, Institut National pour la Vie au Travail, Stockholm, Suède