

SUJET D'ENTRAÎNEMENT / RESUME TYPE CCINP

« L'industrie peine à recruter les compétences dont elle a besoin. Elle propose pourtant de nombreux emplois de qualité, mais un problème subsiste pour redonner de l'attractivité aux métiers industriels : l'insuffisante prise en compte de la motivation intrinsèque au travail.

La motivation intrinsèque – faire quelque chose parce que c'est intrinsèquement intéressant et agréable – est notre moteur principal. Elle repose sur la satisfaction de réaliser une tâche plutôt que sur la récompense espérée (salaire, primes, avantages divers), qui est de nature extrinsèque.

La motivation intrinsèque repose sur quatre piliers : l'autonomie ou le désir de diriger sa propre vie ; la maîtrise ou le développement de ses compétences ; le sens ou l'alignement de ses valeurs et de ses actions ; et enfin un aspect collectif, la qualité des relations dans le groupe. La prise en compte de ces facteurs détermine de plus en plus l'engagement des salariés ou leur démission. Mais dans notre pays, distance hiérarchique et management directif viennent trop souvent percuter le besoin d'autonomie des travailleurs.

Le « design du travail » permet de mettre la motivation intrinsèque au cœur du travail. Il s'agit de la capacité d'une organisation à impliquer les personnels, particulièrement les opérateurs et techniciens de production, dans la conception ou l'organisation de leur propre travail, de la même manière qu'un utilisateur/client est associé au développement et à la mise au point du produit qui lui est destiné.

Il s'agit, d'une part, d'intégrer à la conception du travail l'expérience et la participation active de ceux qui le réalisent et, d'autre part, d'assurer l'appropriation et l'usage de nouveaux outils et méthodes de travail, notamment numériques. En définitive, l'objectif est de remettre au premier plan les savoirs de métiers dans l'entreprise.

Ces savoirs sont certes détenus en partie par les bureaux d'études et des méthodes, mais en premier lieu par les acteurs de terrain. Ce que Taiichi Ohno, père du Toyota Production System, résume d'une phrase : « *Les acteurs sont les penseurs de l'activité.* »

Le changement culturel à opérer commence par un travail sur la posture du dirigeant lui-même et celle de son comité de direction. Sans ce travail préalable de « lâcher prise », le risque est grand qu'apparaisse rapidement une incohérence entre les objectifs affichés de montée en autonomie des équipes et les comportements réels au sein de l'entreprise.

Pour éviter l'hypocrisie organisationnelle, il lui faudra aussi définir clairement les zones qui sont ouvertes à la concertation et celles où les décisions restent l'apanage exclusif de la direction et de la hiérarchie. Le point le plus délicat est le passage d'un management directif à un management de soutien professionnel qui respecte l'autonomie des acteurs. Cette transformation nécessite un accompagnement de longue haleine de l'ensemble des managers.

Une fois les principes acquis au niveau du dirigeant et de l'encadrement, il faut construire le projet en amont avec la participation des salariés, et non leur imposer un projet ficelé. Chaque entreprise devient ainsi « organique » en suivant un chemin qui lui est propre.

D'autres acteurs internes vont aussi avoir un rôle-clé dans le déploiement de la démarche. C'est le cas, dans les usines, des services méthodes et supports (qualité,

maintenance, ressources humaines...), qui devront passer de prescripteur à soutien, et accepter que les acteurs de terrain empiètent sur leur territoire.

Finalement, deux points essentiels sont à retenir : tout d'abord, il n'y a pas de modèle unique à suivre, mais la coconstruction d'un projet singulier avec l'ensemble des personnels concernés.

Ensuite, même si le déploiement du design du travail peut être réalisé à travers des expérimentations assez rapides sur de petits périmètres, l'ancrage puis l'élargissement de la démarche requièrent une vision et une ténacité de long terme. Il faut aussi garder à l'esprit qu'une fois la démarche vers l'autonomie enclenchée, tout retour en arrière sera vécu par les salariés comme une désillusion. »

Texte de François Pellerin : Chercheur associé à la chaire Futurs de l'industrie et du travail de Mines Paris-PSL / Publié le 08 avril 2022

A résumer en 100 mots avec ± 10 % de marge.