

LA NOTION DE COLLECTIF DÉVOYÉE

Pour accroître encore et toujours la performance, le collectif est appelé à la rescousse...



Depuis des années les vertus du collectif imprègnent en profondeur notre socle d'exigences sociétales. À tel point que le secteur publicitaire s'est emparé du sujet et qu'il n'est pas rare de découvrir des publicités pour des entreprises qui portent haut et fort les couleurs du « jouer collectif ». À EDF, cette tendance a été introduite par des cabinets conseils qui l'ont glissée dans l'enveloppe globale des nouveaux modes de management. Car travailler ensemble vers un but commun est plus socialement acceptable que d'adopter un comportement strictement individualiste, qui perturbe l'émulation dans le fonctionnement d'une équipe. Un collectif censé développer écoute, respect, solidarité...

Apparence de liberté

Mais l'application sur le terrain est tout autre, avec de fortes distorsions par rapport à la démarche. Par exemple, les réunions de performance instaurées dans certaines agences de la direction des Achats EDF ont mis en évidence un champ de contraintes significatif. Ces réunions planifiées au départ tous les jours, puis ramenées à trois fois par semaine, en fonction de la « maturité » de l'appropriation par le personnel, durent de 20 à 45 minutes selon la densité de l'ordre du jour. Elles réunissent par typologie d'achats environ une dizaine de salariés.

Tous les salariés désormais sous l'observation de tous

Un premier constat s'impose assez vite : contrairement aux marges de manœuvre annoncées par la direction, les différentes équipes n'ont la main ni sur le contenu ni sur la fréquence de ces réunions de performance. Si au départ la mise en place s'est faite par équipe, cela a rapidement dé-

bouché sur un contenu quasiment identique d'une équipe à l'autre.

Deuxième constat : c'est bien encore et toujours la performance, sous toutes ses formes, qui est visée. Loin d'être un espace de liberté pour décider, ces réunions engendrent une charge de travail individuelle accrue et une pression plus forte. Le respect des délais requis dans le traitement des dossiers devient problématique.

Le transfert d'une responsabilité managériale vers l'équipe de travail

Par ailleurs, comparé au fonctionnement pyramidal classique, ces réunions de performance se distinguent également par deux particularités notables. La première réside dans une répartition « collégiale » des dossiers : ce n'est plus le manager qui désigne un acheteur unique. C'est un transfert d'une responsabilité managériale vers l'équipe de travail de la répartition de la charge de travail (sans aucune contrepartie en retour).

La deuxième particularité, plus large, se caractérise par la « mise à nu » du travail de chacun. Tout le monde est au courant de ce que chacun fait : nombre de dossiers, état d'avancement, difficultés rencontrées...

Encore et toujours plus de performance !

Sous couvert de solidarité, tout cela génère de l'anxiété, voire des stratégies d'évitement, car ce collectif imposé n'est pas nécessairement générateur d'efficacité. De plus, l'augmentation globale de la charge de travail, induite par la réduction régulière des effectifs, rend problématique l'accomplissement serein des tâches. L'injonction de la transparence et la solidarité... et la solidarité obligée dans le cadre de ce jeu collectif, maximisent au final la quantité de travail, tout en détériorant les conditions de traitement des dossiers. Au travers de ce nouveau mode de fonctionnement la Direction cherche encore plus de performances, mais des conséquences néfastes apparaissent comme du stress, des risques psychosociaux... À nous d'y être attentifs.