

La face cachée des profils de poste

Auteur : Michel Henric-Coll.

Les méthodes de description de poste, comme celle des processus en tout genre, atteignent aujourd'hui des sommets en matière d'ingénierie et de perfectionnement.

Pourtant l'efficacité industrielle n'est toujours pas là et les problèmes liés au facteur humain ne ces-

sent de s'accroître. Y aurait-il un rapport ?

La description de poste est-elle une méthode correcte ?

Auquel cas ne vaudrait-il pas mieux faire, ne serait-ce qu'imparfaitement, les choses correctes que s'efforcer à perfectionner les choses incorrectes ?

La description de postes est conséquence nécessaire d'une conception déterminée de l'organisation des entreprises, issue des idées et travaux de Taylor, Weber et Fayol. Mais qui ne présente d'intérêt que dans ce modèle.

Le modèle de management auquel ils ont donné naissance se base sur deux prémisses fortes, mais qui ne se vérifient plus aujourd'hui. L'une est que le monde de l'entreprise (dedans et dehors) est - et restera - stable ; l'autre est que les principes de la mécanique sont applicables aux hommes et aux groupes humains.

En vertu de ces deux idées, la structure de l'organisation est pensée dans ses moindres détails, soit depuis l'échelon le plus en amont de l'entité, soit même depuis l'extérieur (cabinet conseil par exemple).

L'ensemble étant conçu de la même manière qu'un système mécanique, il est constitué d'engrenages, qui sont reliés entre eux par des courroies de transmission. Le schéma étant une arborescence descendante, c'est-à-dire qu'il y a à la racine un directeur général, relié à plusieurs cadres supérieurs, et chacun d'entre eux à un cadre moyen, etc.

Chaque engrenage représente une fonction dans le système mécanique, ce qui donne lieu à un manuel de description de fonctions qui pré-

cise le rôle de chacun de ces engrenages.

Du manuel de fonction on passe à la description de poste, censée permettre de faire accomplir la fonction de l'engrenage par une personne. On décrit donc le profil de l'employé qui doit l'occuper, en deux temps : description du profil du poste puis du profil de l'occupant idéal.

Il ne reste plus qu'à rechercher sur le marché du travail la personne

dèle et par suite, les outils qu'il utilise, ce qui est le cas de la description de poste.

Voyons de plus près où le bât blesse.

Le changement est non seulement très rapide, mais imprévisible. L'économie, la technologie, la concurrence internationale sont instables et évoluent très vite. Il est maintenant bien plus important d'être capable de s'adapter avec souplesse

L'organisation actuelle des entreprises est conçue comme un système mécanique constitué par des engrenages humains reliés par des courroies de transmission.

correspondante, puis lui transmettre une description complète de ce qu'elle doit faire, c'est le rôle du manuel des tâches de chaque poste.

S'il s'agissait d'un système mécanique et stable, cette conception serait correcte et efficace, ce qui explique qu'elle ait pu se maintenir pendant de longues années, car l'environnement des entreprises restait relativement constant et prévisible, et que les personnes qui occupaient ces postes se sentaient bien dans un rôle prédéfini qui n'exigeait que peu d'intelligence, de formation et de prérogatives. Des conditions qui ont commencé à disparaître il y a environ trente ans, et dont l'évolution s'accélère, rendant obsolète le mo-

que d'optimiser un modèle supposé invariable. Hors à peine les postes soigneusement décrits, cette description est déjà dépassée. Les conditions ont déjà changé et les besoins aussi.

Dans un monde statique, il est possible d'utiliser une structure centralisée et stationnaire. Aujourd'hui c'est une solution trop lourde qui produit une structure trop couplée donc trop rigide. Une description de poste s'impose à la personne qui l'occupe, en ce sens que celle-ci doit s'introduire le plus parfaitement possible dans le moule, et donc s'abstenir de toute décision ou comportement non programmé.

En conséquence, le système débouche quand apparaît une situation non planifiée, ce qui est de plus en plus souvent le cas. Peuvent alors se produire un manque de réponse ou bien une réponse inadaptée et incohérente. On voit cela très bien dans les sociétés de transport aérien low-cost, qui

Une liste complète et détaillée des tâches à accomplir constitue aussi une liste virtuelle des tâches à ne jamais réaliser.

doivent standardiser leurs services pour en abaisser le coût afin d'attirer le maximum de clients par le prix, mais qui ont des processus d'attention si rigides qu'elles les font littéralement fuir.

La description de poste débouche sur un manuel des tâches, c'est-à-dire une liste, la plus exhaustive possible, de ce que doit accomplir son titulaire. Hors dans un modèle où le travailleur doit avant tout suivre scrupuleu-

sement le manuel, une liste complète et détaillée des tâches à accomplir constitue aussi une liste virtuelle des tâches à ne jamais réaliser : toutes celles qui ne figurent pas dans la liste.

Quand le changement est ce qui caractérise le mieux le monde de l'entreprise, limiter les tâches à

celles qui ont été planifiées avec des réponses explicitées implique perdre énormément de capacité d'adaptation.

Le modèle actuel d'organisation a été conçu par des ingénieurs, c'est-à-dire des spécialistes du monde physique, mais sans connaissance de l'humain, en particulier de la psychologie et de la sociologie. Il ignore donc les phénomènes propres au facteur humain, qu'il considère comme dérangeant, et sa solution consiste à essayer d'en nier

l'existence et à l'étouffer purement et simplement. Ce qui débouche sur des processus de plus en plus mécanistes et des descriptions de fonction et de poste de plus en plus élaborées et précises, c'est-à-dire de moins en moins souples et de moins en moins efficaces.

Il y a heureusement des alternatives, mais avant de changer les méthodes, il convient de remettre en cause les prémisses et d'accepter l'idée que le monde de l'entreprise n'est pas stable et qu'il est en grande partie imprévisible. L'autre est que les principes de la physique ne sont aucunement applicables aux hommes et aux groupes humains et qu'il faut substituer la vision mécaniste et cartésienne par une autre qui soit systémique et organique.

C'est ce que revendiquent la sociocratie, l'holacracy et, bien sûr, le modèle que je propose : l'Organisation Fractale.



L'Organisation Fractale pour une entreprise plus humaine et plus performante

<http://www.organisationfractale.com>