

DISCUTER DU TRAVAIL POUR LE TRANSFORMER

Un enjeu pour l'intervention sur les RPS ¹

Ludovic Bugand

Chargé de mission, Anact
l.bugand@anact.fr

Anne-Marie Nicot

Chargée de mission, Anact
am.nicot@anact.fr

Au cours des années 2000, le stress et les «risques psychosociaux» au travail sont devenus un enjeu important dans beaucoup de grandes entreprises. La médiatisation des suicides accompagne parfois cette évolution. Cette irruption des RPS dans le débat social marque une inflexion par rapport aux questions portées à l'agenda habituel des partenaires sociaux en termes de prévention des risques professionnels. Pour faire face à cette situation, certaines entreprises ont développé des moyens de prévention paritaires tels les observatoires ou les commissions stress. Des dispositifs de ce type ont le mérite d'institutionnaliser de façon concertée la prise en compte des RPS. Ils portent aussi une attention à des phénomènes encore occultés et trop peu compris dans leurs relations avec les contextes professionnels vécus par les salariés (suicide, *burn out*, etc.). Pour autant, ces dispositifs risquent de laisser dans l'ombre les phénomènes organisationnels sous-jacents qui expliquent *in fine* la survenue des RPS. Ces derniers, le plus souvent, relèvent des conséquences des orientations stratégiques, des moyens de pilotage développés et des choix d'organisation du travail.

Les RPS peuvent alors être compris comme le symptôme d'une organisation qui n'arrive pas à intégrer vraiment le travail dans ses projets de transformation et d'évolution. Les interventions conduites par le réseau Anact-Aract se sont fréquemment confrontées à des contextes de ce type. L'arrimage socio-organisationnel des RPS fait alors l'objet de dénégations diverses de la part des acteurs de l'entreprise. Un traitement individuel est souvent préféré à une réflexion plus globale. La démarche de l'Anact prend le contre-pied de cette position. Dans tous les cas, l'Anact a cherché à faire reposer systématiquement les enjeux de l'intervention sur les façons d'outiller les acteurs (directions, management, organisations syndicales et instances) et d'accompagner ceux-ci dans un processus réflexif sur le travail et son organisation. L'objectif de ces interventions était que les acteurs se saisissent des enjeux portés par le travail, dans ses tensions productives et sociales (santé, engagement), afin de concevoir des plans et des actions de prévention irriguant concrètement

MOTS-CLÉS

Risques psychosociaux,
lean, qualité du travail,
environnements
capacitants

l'activité. Dans la plupart des cas, ces interventions se sont développées dans des contextes de changements organisationnels complexes qui avaient pour effet d'exacerber les tensions entre les directions et les représentants du personnel. Souvent aussi, dans ces situations, le management intermédiaire est littéralement pris en étau entre son implication dans l'activité et sa capacité à conduire localement le changement.

L'objet de cet article consiste à décrire une intervention de ce type dans une grande entreprise. Dans celle-ci, le dialogue social semble figé dans des postures et des rôles convenus. Les salariés font part d'un certain nombre de symptômes de mal-être parfois aigus (débouchant dans le pire des cas sur des tentatives de suicides). Du côté de la direction, ces troubles sont traduits comme révélant une incapacité des salariés à s'adapter aux évolutions requises par un environnement difficile et mouvant. Du côté des organisations syndicales, certaines se contentent de relayer les plaintes des salariés sans savoir ni pouvoir intervenir concrètement pour en éradiquer les causes. Dans tous les cas, le travail et son organisation semblent absents du débat. Il est confié alors à des dispositifs spécialisés (numéros verts, cellules RH et psychologiques) le soin de prendre en charge des salariés dont les difficultés semblent assimilées à des déficiences personnelles.

L'objet de l'intervention et la narration qui en est faite dans cet article se fondent sur un présupposé différent : il convient de dépasser ce cadre d'interprétation et de partir des réalités du travail pour trouver des pistes de transformation susceptibles d'alimenter un équilibre plus fécond entre les exigences productives et les attentes des salariés. Ce type de proposition qui mise résolument sur la capacité de décaler des acteurs ne va pas de soi. Cette démarche nécessite un intense travail de négociation autour de la demande des uns et des autres. L'enjeu est de faire contribuer l'ensemble des acteurs à la co-production d'un nouveau cadre de référence pour réguler les tensions vécues au travail.

— D'UNE DEMANDE PLURIELLE À UNE ANALYSE DE LA DEMANDE SUSCEPTIBLE DE DÉCALER/RECALER LES ACTEURS CONCERNÉS

Lorsque l'Anact est contactée pour la première fois (fin 2008) par cette entreprise, c'est par l'intermédiaire de la direction des relations sociales (DRS). C'est dans cette entité que sont instruites les relations avec les instances représentatives du personnel (notamment avec le CHSCT central). La DRS est rattachée à la direction centrale du Groupe. Il n'y a que peu de liaisons entre cette entité qui gère les relations sociales et les sites opérationnels. Un comité Stress, piloté par la DRS, fonctionne depuis huit ans. De nombreuses recommandations sont émises par ce comité. Mais celles-ci n'ont connu aucune mise en œuvre effective dans les établissements opérationnels. Face à la pression des représentants des salariés au CHSCT, le directeur des relations sociales fait appel à l'Anact. Dans cette sollicitation, c'est le caractère équidistant des interventions de l'Agence, plus que ses méthodologies potentiellement innovantes qui semble emporter l'adhésion entre les IRP et la direction. L'objet de l'intervention est formulé ainsi : «Un accompagnement dans le processus de déploiement de la politique de gestion des risques psychosociaux» développé par la DRS. Le principe d'une démarche paritaire est explicitement acquis dans la formulation de cette demande. L'objet de l'intervention reste toutefois fort éloigné du travail.

Quelques semaines plus tard, un protocole de fin de conflit dans trois sites opérationnels est signé entre une direction opérationnelle (DO) et les organisations syndicales des sites concernés. Celui-ci prévoit le recours à l'Anact dans trois centres d'appel à partir d'un cahier des charges précis : analyser

l'ergonomie de la position de travail des conseillers sur un site, observer l'impact des scripts et de la « Client Attitude » dans le fonctionnement des équipes sur un autre, vérifier les modalités d'usages du « discours conseiller » prescrit et les outils d'aide aux conseillers dans le troisième. Cette demande s'exprime sous la forme d'une expertise avec des délais de réalisation brefs. La définition de cette mission ne coïncide pas complètement avec les démarches d'expérimentations et d'outillages des acteurs sociaux portées par l'Anact.

L'enjeu, pour les intervenants, consiste toutefois à ne pas dissocier ces deux demandes. Ils profitent de la simultanéité relative de celles-ci pour provoquer un rendez-vous commun avec les directions opérationnelles et la DRS. Cette proposition ne va pas de soi pour la direction opérationnelle. Celle-ci estime que sa demande doit être traitée de façon séparée. L'autonomie relative dont dispose cette entité opérationnelle justifie aux yeux de ses dirigeants un traitement séparé de la demande. Les intervenants sont amenés à préciser les principes qu'ils entendent suivre dans l'intervention. Premièrement, rechercher une mise en relation systématique entre les symptômes de RPS et les conditions organisationnelles de leur genèse. Deuxièmement, associer l'ensemble des acteurs à la démarche d'intervention (direction, encadrement, salariés et représentants du personnel). Sans cette condition, les acteurs concernés ne progresseraient pas dans leur capacité collective à développer de nouveaux équilibres. De plus, la dissociation entre les deux directions dans l'intervention se doit, autant que possible, d'être limitée. En effet, le partage entre, d'un côté, la direction opérationnelle et, de l'autre, la DRS correspond de fait à une coupure entre les causes et les déterminants organisationnels de la situation et le traitement symptomatique des RPS par des acteurs spécifiques. Enfin, pour aller plus loin, les intervenants proposent de rencontrer les organisations syndicales. Ces différents points sont entendus par la direction, même si la posture dans laquelle elle a organisé sa stratégie de réponse aux difficultés rencontrées s'en trouve bousculée, d'où des réticences exprimées sur le bien-fondé et la faisabilité d'une telle démarche.

Les entretiens avec les organisations syndicales confirment que la dissociation observée entre les entités de l'entreprise représente une source de blocage dans le traitement des RPS. Il existe, parmi ces acteurs, une forte insatisfaction quant à la manière dont les multiples réorganisations du travail sont introduites. De plus, pour ces acteurs, l'absence de liaisons entre les décisions de la DO et de la DRS rend pour partie le dialogue social stérile et sans effet sur les choix d'organisation. Les organisations syndicales n'arrivent pas à peser concrètement sur les modalités opérationnelles de fonctionnement de l'entreprise. La situation se partage alors, entre, d'un côté, l'encadrement technique et opérationnel de la DO qui procède aux choix d'organisations estimées nécessaires, et de l'autre, les services supports de la DRS et de la DRH qui en gèrent les conséquences humaines et sociales. Le dialogue social n'apparaît donc pas suffisamment fructueux et surtout en prise directe avec les réalités organisationnelles induites par les choix de la direction.

Cette situation génère des blocages avec près de 300 expertises diligentées par les CHSCT (à cette époque), la présence de contentieux juridiques et la mise sur pied d'un observatoire indépendant par certaines organisations syndicales, etc. Dans ce contexte tendu, où il reste difficile de débattre du travail, celles-ci privilégient le rapport de force en tentant de médiatiser les situations de souffrance psychique. Cette stratégie présente à leurs yeux l'avantage immédiat de mettre la direction sous pression. Mais en retour, la direction se sent encore moins incitée à développer des mesures concrètes pour résoudre les problèmes pratiques posés par la survenue des RPS.

Pour les intervenants, cette situation « ordinaire » dans le paysage des relations sociales n'est pas des plus confortables. Pour les organisations syndicales, le spectre de la vacuité de la démarche

pèse sur la proposition des intervenants : elles disent craindre que ça ne serve qu'à développer des « plans bidons ». La position de la DO, qui entend distinguer les deux interventions, confirme ce risque à leurs yeux : la direction de l'entreprise ne souhaite par vraiment sortir de ce qu'ils qualifient de « management dissocié », lequel empêche, par exemple, toute mise en œuvre opérationnelle des travaux du comité Stress et par là bloque toute action sur les causes réelles des RPS.

Cette prise de position de la part des OS conforte la stratégie des intervenants pour une intervention unique consolidée auprès de l'ensemble des directions. Plus même, tout l'enjeu de l'intervention consiste justement à pouvoir débloquer cette situation en proposant un cadre d'action qui fasse sens pour l'ensemble des acteurs et qui soit la base de nouvelles relations et de nouvelles manières de débattre du travail et de son organisation.

Dans la mesure où l'écart observé entre les points de vue n'est pas propice à l'acceptation d'un cadre d'action commun, l'analyse de la demande reste une étape essentielle pour convaincre les acteurs de travailler ensemble. Pour les intervenants, cette situation implique de nombreux allers et retours pour négocier les conditions dans lesquelles l'intervention se déroulera afin de mettre en valeur les atouts d'une méthode concertée qui s'alimente de la « réalité » du travail.

Du côté des OS, un accord est finalement trouvé. La réticence est toujours là : les OS soulignent la multiplication des études et expertises depuis quelques années sans que cette profusion ne débouche sur des résultats tangibles. L'argumentation des intervenants porte alors sur l'objectif de l'intervention : il s'agit moins de se situer sur le registre de la connaissance des symptômes que dans la possibilité de rétablir des espaces de discussion sur le travail de façon à impulser des changements en profondeur.

Pour la direction, la proposition d'une démarche unique, rassemblant les décideurs et les représentants du personnel de la DRS et de la DO, n'est pas acceptée facilement : son issue est incertaine et chacun défend son territoire. Mais, dans un contexte de pression médiatique croissante et d'une mobilisation forte des OS autour des principes de l'intervention proposée, la démarche est finalement adoptée par la direction de l'entreprise (DRS et DO) après huit mois d'allers-retours.

— LA STRATÉGIE ET L'INGÉNIERIE DE L'INTERVENTION

Pour redonner aux acteurs locaux du pouvoir d'agir et de la capacité à délibérer sur leur travail, la démarche proposée accorde une place centrale à l'animation d'espaces de dialogue et de discussion sur les situations réelles de travail. C'est simultanément l'objet et la méthode d'intervention. Ce qui est visé, ce n'est pas seulement l'identification et le traitement de « situations-problème » (P. Douillet, 2013), c'est plus fondamentalement l'appel à expérimenter de nouveaux espaces de décisions et de régulations dans l'entreprise.

Mais pour ce faire, étant donné la taille de l'entreprise et son mode d'organisation, il ne suffit pas de mettre en place des groupes de travail au plus près du « terrain ». La démarche prévoit donc un dispositif comprenant trois étages qui vont de l'opérationnel à la gestion stratégique de l'établissement.

1. des *groupes de travail locaux* dans trois sites opérationnels (les centres d'appel) ;
2. un *groupe de travail transversal*, composé d'une trentaine de personnes choisies de manière à représenter l'ensemble des métiers (conseillers-clients, directeur de la relation client, encadrement et fonction support, etc.), des directions et des organisations syndicales ;

3. *un comité de pilotage paritaire* qui se réunit régulièrement au cours de l'intervention pour valider la démarche, orienter les étapes de travail, recevoir et discuter les résultats des travaux. Ce comité est constitué des directions opérationnelles et de la DRS ainsi que des organisations syndicales de ces deux entités.

Ce dispositif d'intervention tente de mailler les différentes strates organisationnelles de l'entreprise (du conseiller-client à la direction du groupe en passant par l'encadrement et les fonctions supports) de façon à associer l'ensemble des parties prenantes dans les choix organisationnels.

Par ailleurs, la démarche d'intervention s'articule autour de deux grandes phases, de l'analyse des situations réelles de travail à la mise en débat des enjeux du travail :

- Une première phase se déploie dans trois centres d'appel choisis paritairement. Il s'agit, dans les groupes de travail locaux, de mettre en débat de façon approfondie des problématiques spécifiques de travail identifiées par les salariés, (des situations-problème identifiées par les participants). Cinq réunions sont dédiées à l'analyse de ces situations avant restitution des résultats auprès du CHSCT du site. Cette première phase s'étale sur huit mois.
- Une seconde phase de travail vise la rencontre entre les acteurs opérationnels et ceux qui participent à la prescription dans les différentes strates de l'organisation par l'intermédiaire du groupe de travail transversal. À cette fin, les éléments discutés au sein des groupes de travail locaux sont mobilisés et débattus. Pour mener à bien cette phase, il est prévu six séminaires de travail de deux jours étalés sur six mois.

— LE LANCEMENT DE L'INTERVENTION DANS LES TROIS SITES OPÉRATIONNELS (LES GROUPES DE TRAVAIL LOCAUX)

Cette phase de la démarche dans les trois sites opérationnels n'a rien d'évident. Les intervenants font face à une certaine résistance des salariés. Pour ces derniers, « c'est du concret qu'on attend ». Ils craignent que la démarche ne s'avère inutile. Il faut argumenter pour leur faire entrevoir la possibilité pour celle-ci de déboucher sur des transformations pratiques de leur situation, même si ce n'est pas dans l'immédiat.

Cet obstacle contourné, les cinq rencontres du groupe de travail local sur chaque site permettent d'aborder des problèmes très concrets mais aussi de se confronter aux points durs de l'organisation. Le résultat de ces réflexions sera soumis ultérieurement au *groupe de travail transversal*. Ces groupes locaux sont constitués d'une dizaine de volontaires, majoritairement des conseillers clientèles représentant les différents services « back et front office » du centre. Des représentants de certaines fonctions supports telles que la formation et la RH ainsi que des responsables d'équipes complètent le groupe. Il s'agit de mettre en discussion des situations concrètes de travail, reconnues comme significatives par les participants.

Un exemple permet d'illustrer cette démarche. Un des groupes choisit de travailler sur les difficultés rencontrées à la suite d'un projet de fusion d'un portefeuille client avec un autre centre d'appel. Un salarié décrit la situation : « Depuis octobre, on a regroupé deux centres pour gérer les réclamations. Nous prenons plus d'appels alors qu'ils sont le double en effectif ». La discussion pointe d'abord les défaillances en matière de conduite de changement : « Il n'y a pas eu assez de formation ». Mais dans la discussion, le groupe ne se contente pas de déplorer la situation. Le débat permet de constater qu'avec la fusion des portefeuilles, la difficulté à tenir tous les objectifs s'est traduite par des tensions entre les équipes des centres d'appel mais aussi au sein de chaque collectif, avec de

nombreux conflits interindividuels, des transferts d'appel « sauvages », une insatisfaction grandissante des clients, des pertes de temps pour refaire le point avec ceux-ci, etc.

L'analyse de cette situation permet de faire évoluer les représentations. Des énoncés comme celui-ci, « ceux de l'autre centre sont des employés proches de la retraite qui ne veulent pas se casser la tête », sont transformés par l'échange vers une prise en compte du travail effectué : « Personne ne gère de la même manière alors qu'on utilise la même procédure ». Le débat peut ainsi être recentré sur la manière dont chacun fait face à l'équation complexe de tenir tout à la fois l'objectif de satisfaction du client, le respect des scripts imposés, le placement des produits du moment – qui permet d'obtenir des primes – tout en maîtrisant la durée de l'appel. « C'est instable, on ne sait pas sur quel pied danser. Il y a des périodes où on pense satisfaction du client et d'autres où on doit penser chiffre »

La mise en discussion de cette situation, du point de vue de l'activité de travail, permet alors l'expression de controverses sur la façon dont chacun des conseillers construit sa pratique professionnelle et s'y prend pour atteindre les objectifs fixés : « Pour ma part je fais des concessions sur les primes ». Un autre conseiller explique : « Au début, je gardais les dossiers en mémoire pour les suivre afin de voir s'ils étaient correctement traités par les autres services. Aujourd'hui, j'essaie de prendre du recul, je dépersonnalise ». De ce point de vue, à partir des objectifs qui leur sont assignés, il existe, pour les conseillers une diversité dans les façons de faire. Cela n'est pas un problème en soi mais, dans cette situation, chacun produit des arrangements personnels qui n'alimentent pas le collectif autour des éléments essentiels du métier. Ainsi, l'échange autour des pratiques n'est pas sans conséquences sur la capacité d'action des conseillers. Ce qui était vécu dans la solitude, devient ainsi une expérience éprouvée à plusieurs face à laquelle il devient possible de se mobiliser. Le problème revêt ici une dimension collective et concerne l'ensemble des acteurs impliqués dans la production du service. Ce dilemme se pose aussi directement pour l'encadrement. Un encadrant exprime cette contrainte ainsi : « On t'affecte des objectifs, à toi de les imposer aux autres (...) Je viens de récupérer deux collègues d'un autre métier, donc ça revient à mettre la pression sur les autres. Comme je ne veux pas rentrer dans ce jeu, pour éviter les tensions dans l'équipe, je mets une croix sur ma prime ». Dans ce cas, les tensions issues d'une activité mal régulée sont prises en charge par des choix individuels qui peuvent s'avérer pénalisants pour ceux qui les mettent en œuvre.

Il apparaît progressivement aux participants, que cette possibilité de discuter le travail est plus propice à la consolidation du collectif et du métier qu'un surcroît de prescription et de formation. L'enjeu ne consiste pas seulement à réduire l'écart entre les pratiques de chacun mais à mettre en place une organisation qui évite une dispersion des réponses données aux clients, tout en permettant une plus grande réflexivité sur le sens de l'action. Il faut alors laisser du temps et de l'espace pour que les collectifs puissent s'éprouver dans un échange qui porte sur les pratiques concrètes de travail.

Pour chacune des situations-problème évoquées dans les groupes, plusieurs pistes d'actions ont ainsi pu être repérées, en distinguant ce qui pouvait être pris en charge directement dans le site et les questions à adresser à l'échelon supérieur. Par exemple, pour la problématique évoquée ci-dessus, des séances de confrontations des pratiques ont été organisées au niveau local entre les conseillers des deux sites dans le but de développer une prise en charge plus collective de l'activité. Les membres du groupe de travail ont également souhaité que la question de l'évaluation de la satisfaction du client soit discutée au niveau national dans le cadre du groupe de travail transversal.

Une étape intermédiaire imprévue : la rencontre avec les dirigeants de la ligne managériale opérationnelle

Dans un travail collectif, le passage d'un échelon à l'autre ne va jamais de soi. Les résultats obtenus dans les groupes de travail locaux conduisent à remettre en cause implicitement la manière dont le modèle de performance de l'entreprise se décline opérationnellement: le choix des indicateurs, les modes d'évaluation des conseillers, les critères d'attribution des primes, les priorités fixées par l'encadrement font apparaître un certain nombre d'incertitudes, d'incohérences, et de la confusion. Il s'agit donc de questions susceptibles d'interpeller les niveaux hiérarchiques les plus élevés de la DO. Avant de faire débattre de ces questions dans le cadre du groupe de travail transversal, il est apparu nécessaire aux intervenants d'organiser une réunion informelle (hors instances de pilotage de la démarche) avec le directeur et le DRH de la DO pour leur présenter certains éléments de débats issus de la première phase. Il ne s'agissait pas de restituer formellement l'analyse produite dans les sites, mais seulement de tester à « huis clos » la manière dont la direction réagit aux interrogations soulevées par les opérationnels.

Les échanges entre directeurs, lors de cette réunion, révèlent qu'ils n'ont pas la même représentation de la déclinaison opérationnelle de ce modèle de performance. Pour tous, ce modèle se présente comme un triptyque avec trois grands registres d'objectifs: la vente de nouveaux services (qui génère du chiffre d'affaires), la productivité (temps de traitement des appels) et la satisfaction des clients (pour les fidéliser). Mais, des différences importantes apparaissent sur la manière de le décliner concrètement en situation. Pour l'un, les différents objectifs sont clairement hiérarchisés: «J'attends d'abord que le conseiller renseigne correctement le client et qu'une fois le conseil donné, qu'il fasse un rebond commercial si la situation s'y prête. Si cela peut être fait sur un temps court, c'est encore mieux». Pour un autre, les trois objectifs sont étroitement imbriqués, «la vente fait partie intégrante du conseil, il faut faire attention à ne pas être dans la sur-qualité». Les différences d'appréciation sont significatives. Ces débats qui n'avaient jamais eu lieu permettent à ces directeurs de percevoir de manière très concrète les conséquences potentielles de cette absence de clarification dans l'activité des conseillers clientèle. La nécessité d'un débat approfondi et élargi à l'ensemble des acteurs, sur la manière dont le modèle de performance se décline concrètement, devient également légitime à leurs yeux. En outre, en orientant la discussion sur les éléments tangibles de l'activité de travail, en lien avec la performance et l'efficacité, et sans insister outre mesure sur la souffrance du conseiller, la direction prend conscience de l'intérêt de la démarche. Il lui devient possible d'envisager la modification de certains choix d'organisation pour mieux faire coïncider la prescription avec les réalités du travail au contact des clients. Dès lors, il devient possible de lancer la seconde phase d'intervention.

— ORGANISER LA RENCONTRE DU LOCAL ET DU NATIONAL : LE GROUPE DE TRAVAIL TRANSVERSAL

Cette deuxième phase de l'intervention, avec son organisation spécifique — six séminaires de deux jours avec une trentaine de participants de différents métiers et niveaux hiérarchiques — vise un double objectif : 1) approfondir les problématiques identifiées dans la première phase, 2) déployer les transformations à une échelle plus large en testant une nouvelle forme de dialogue social, orientée vers les transformations organisationnelles pratiques.

La mise en place de cette phase comporte également une portée pratique forte pour l'ensemble des acteurs, et en particulier pour les organisations syndicales. Elle signifie que l'organisation s'engage à mettre en débat les choix organisationnels retenus dans la conception théorique du travail. Il en est attendu un «rééquilibrage des rapports sociaux» (Daniellou 2010, p4).

Pour autant, il ne s'agit pas d'un simple espace d'expression dans la mesure où la recherche d'équilibre impose d'organiser et d'accompagner la discussion. La séance introductive, consacrée à la présentation de cette seconde phase et à la discussion du programme de travail montre, en effet, toute la difficulté à sortir de la composition habituelle des postures et des rôles. Pour animer ces séminaires, il apparaît essentiel de recentrer et de maintenir les débats autour du travail et de son organisation. Cette façon de procéder permet d'éviter de tomber dans le piège des oppositions convenues entre les acteurs qui risquent, soit de camper sur des positions d'experts soustraites à toutes formes de discussion, soit de profiter de l'occasion pour défendre des revendications qui n'ont rien à voir avec les objectifs du groupe de travail.

La première séance vise la confrontation des points de vue autour de ce qui fait un travail de qualité. Pour les membres du groupe, «c'est parler selon un prisme peu habituel», qui rend légitime la parole de chacun. Cette notion constitue ensuite le fil conducteur et le cadre général des débats pour les séances à venir. Pour reprendre l'exemple du modèle de performance et ses déclinaisons, les échanges au sein de ce groupe débouchent sur de nouvelles interrogations, notamment sur les outils de gestion et d'évaluation. Par exemple, pour les conseillers clientèle, le modèle de performance réellement vécu est parfaitement évident: «De la part de la direction, on entend un discours centré sur la qualité, mais en fait ce qu'on nous demande c'est de la quantité: les objectifs s'expriment en nombre d'appels à l'heure, en temps moyen d'appel, en taux de placement de produits...». La satisfaction du client, prioritaire pour certains membres du comité de direction, ne trouve aucune déclinaison concrète (notamment en termes d'indicateurs) pour les conseillers: «Il y a un problème, on a des objectifs sur la quantité d'appels, sur les ventes, mais rien sur la qualité des transferts entre service».

Les échanges permettent donc de convenir de l'intérêt de développer des indicateurs plus fins (tel que le taux de réitération d'appel) pour assurer une déclinaison plus pertinente du modèle de performance. La question de la qualité du travail permet ainsi de fédérer les acteurs tout en provoquant la discussion. Elle offre un autre regard sur le travail, en sortant de l'ornière habituelle d'une stricte analyse par les coûts, pour s'intéresser à la valeur créée par l'activité des conseillers.

Dans l'animation du travail au sein de cette instance, le rôle de l'intervenant ne consiste pas tant à rechercher un consensus que de permettre l'expression des points de désaccords, éléments-clés dans la réorganisation du rapport de force vers la coconstruction de pistes d'actions partagées. Il s'agit d'éviter d'en rester à un accord de surface. Ainsi, par exemple, c'est en allant au fond du débat concernant la complexité de l'activité du conseiller (fondée sur la multiplicité et le caractère évolutif des offres commerciales, la volatilité du marché et de la concurrence, la part de la mobilisation subjective dans la relation avec le client, etc.), qu'est apparue une vraie ligne de fracture. Pour certains, il faut parfaire une logique taylorienne et «industrialiser les manques», c'est-à-dire organiser un processus de remontée des problèmes (du type Kaizen) pour affiner la prescription. Dans cette logique, il s'agit de réduire l'écart entre le réel et le prescrit en faisant mieux coïncider la formulation théorique du travail avec les événements qui ponctuent celui-ci. L'enjeu consiste alors à développer les compétences du conseiller par une formation adéquate. Il n'est pas nécessaire de s'interroger sur le cadre organisationnel et son fonctionnement. Tout au plus s'agit-il

de réduire les imprévus. Pour d'autres, il faut au contraire développer une organisation qui « favorise le développement des initiatives », le partage de l'expérience et la capacité réflexive des acteurs-salariés. En termes d'organisation, il est possible alors de réfléchir à un modèle qui promeut la qualité de la relation client comme élément du travail « bien fait ». L'atteinte de la performance passe alors par un travail de qualité au service des besoins exprimés par les clients.

Ces deux logiques renvoient à des modèles d'organisation, de gestion des ressources humaines et de performance très différents. La mise à jour des contradictions entre ces deux logiques invite la direction à clarifier ces choix. La direction opte pour une réponse intermédiaire. La logique de l'industrialisation du service est maintenue pour la grande masse des appels reçus (70%). Par contre, pour les appels les plus compliqués qui sortent du cadre standard (les 30% restants qui présentent un enjeu de fidélisation important dans un contexte de saturation du marché), une organisation favorisant le développement des compétences et l'autonomie des conseillers est retenue. Cette organisation hybride, même dans sa forme inaboutie, permet de soutenir pour partie la capacité des salariés à gérer des situations singulières et complexes. Cela permet aussi de tester des formes d'organisation inédites, offrant des nouvelles possibilités de parcours professionnels dans les métiers de conseil aux clients.

— LE COMITÉ DE PILOTAGE PARITAIRE : LA CONSOLIDATION D'UN NOUVEAU CADRE DE RÉFÉRENCE

À l'issue des séminaires, un plan d'action qui reprend un certain nombre de points indiqués ci-dessus est validé par la direction et les OS. Il est, par exemple, envisagé d'activer des espaces de régulation avec le marketing en charge de la définition de nouvelles offres, d'enrichir les critères de qualité en prenant en compte les réitérations d'appel, de rénover les modalités de conduite des projets informatiques... Une orientation forte est à retenir : la proposition d'institutionnaliser le groupe de travail transversal de cette intervention en créant un nouvel espace de régulation nommé « comité du travail de qualité » au sein même de la direction opérationnelle. Cette institutionnalisation du groupe de travail transversal vise à constituer un nouvel espace de dialogue pour discuter de façon permanente (à l'occasion de nouveaux projets, de difficultés, etc.) de l'articulation entre les modalités d'un travail opérationnel de qualité et les objectifs de performance de l'entreprise. C'était un élément-clé de réponse à nos intentions initiales : outiller les acteurs pour qu'ils puissent prendre en charge les enjeux du travail.

CONCLUSION

Un processus d'intervention comme celui que nous avons décrit permet aux acteurs de se frayer un passage entre une représentation du travail en termes de coûts (coûts financiers pour l'entreprise, coût psychologique pour les salariés) à une représentation qui met en évidence la contribution de l'activité des salariés à la performance de l'entreprise. Les débats sur les conditions et les critères de qualité du travail permettent de révéler des questions et des enjeux qui traversent toute l'organisation, mais qui sont la plupart du temps du temps tues, voire déniées. En passant d'une problématique formulée en termes de « souffrance » à un dialogue concret sur le travail qui associe les différentes parties prenantes, entre ceux qui prescrivent le travail et ceux qui le réalisent, il est possible de faire émerger de nouvelles solutions, tant en termes d'organisation du travail que de modalités et d'instances de régulation des difficultés.

Ces instances, notamment, peuvent offrir un moyen de dépasser une dichotomie quasi structurelle affectant cette entreprise entre, d'un côté, les directions opérationnelles, productrices des normes organisationnelles et responsables de l'atteinte des objectifs, et d'un autre côté, les services chargés de la prise en charge sociale et psychologique des salariés, exprimant du malaise et de la souffrance. Cette séparation entre ces deux domaines d'action engendre des dissonances de toutes sortes et empêche de traiter à la source les problèmes vécus par les salariés. En ouvrant la possibilité de parler de la qualité du travail, cet espace soutient la capacité des acteurs à formaliser et travailler sur un objet commun. Il est alors possible de dépasser le face-à-face stérile entre la direction et les salariés pour aborder des questions pratiques et lier étroitement le social et l'économique, plutôt que de les cantonner dans des sphères séparées, au risque que le coût social devienne prohibitif par rapport aux exigences productives.

Cette intervention de terrain, malgré son ampleur et le caractère novateur des actions engagées (l'accent mis sur la transformation des processus de travail) ne doit toutefois pas faire illusion. Il reste à consolider cette démarche pour en faire une véritable politique de l'entreprise. D'ailleurs, le risque de la réversibilité reste toujours présent si l'ensemble des acteurs (direction, encadrement et représentants du personnel) ne s'engage pas sans volontarisme pour soutenir une démarche de ce type. Il est facile de retomber dans les vieilles habitudes et de considérer que le travail et son organisation sont deux domaines séparés, relevant d'acteurs distincts. Mais, devant la persistance des malaises au travail, il faut pouvoir bousculer les frontières organisationnelles les mieux établies. De plus, cette modalité d'intervention proposée par le réseau Anact-Aract, encore trop peu souvent utilisée, revêt une importance particulière dans un contexte de crise aiguë comme le traversait l'entreprise à cette époque. Faire face à des processus de changement important et rapide, nécessite une mobilisation et l'effort de tous et toutes, salariés comme direction. L'enjeu repose sur le développement de nouveaux régimes de mobilisation du travail pour faire une part plus importante aux processus de codécision. C'est à cette condition que les entreprises pourront se moderniser tout en améliorant les conditions de travail et d'engagement des salariés.

¹ Cette intervention, outre les auteurs de l'article, a été réalisée à partir de la contribution de plusieurs intervenants de l'Anact : Denis Bérard, Jack Bernon, Anne-Marie Gallet et Nadia Rahou. Nous les remercions pour leur contribution.

Bibliographie

Daniellou F., Dugué B., Petit J. (2010). « L'intervention ergonomique comme acte pédagogique », *Pistes*, vol. 12°3, novembre.

Douillet P. (2013), *Prévenir les risques psychosociaux : outils et méthodes pour réguler le travail*, Coll. Agir sur, Anact.