

TRAVAILLER AVEC LE NUMÉRIQUE FAVORISE-T-IL LA COOPÉRATION ?

L'exemple d'un centre de traitement des sinistres dans une société d'assurance

Olivier Lucas

facilitateur du bien travailler ensemble, psychosociologue du travail
(Master « Management, Travail et Développement Social - Université Paris IX Dauphine)
olivier.lucas5@gmail.com

Le développement du numérique dans le travail multiplie théoriquement les opportunités de collaboration. Mais entre les potentialités technologiques et les usages qui sont faits de celles-ci, il n'y a pas de correspondance directe et unilatérale. Dans certains cas, il y a un risque de sous-exploitation des possibilités du numérique et de dispersion dans son utilisation. La mise à disposition d'un outil collaboratif ne suffit pas à créer naturellement une coopération porteuse d'efficacité. Le mode d'appropriation des technologies par les acteurs est essentiel à analyser pour comprendre les usages qui émergent. Nous vérifions cette hypothèse à partir de l'exemple de l'implantation d'un outil de gestion électronique des données dans une grande société française d'assurances. Cette intervention se veut une description d'une technologie collaborative qui s'est déployée dans un centre de traitement des sinistres.

Au cours des dix dernières années, l'arrivée du numérique dans les entreprises du tertiaire a eu pour effet certain de développer le travail collectif avec davantage de possibilités de partage des processus et du travail. L'objet de cet article est de montrer que dans certains contextes, si le numérique induit bien du travail collectif, et qu'il le fait dans un sens de plus grande collaboration, il ne permet pas pour autant une véritable coopération entre les salariés. Or, c'est cette dernière qui génère de la performance et de l'efficacité en favorisant en même temps une qualité de vie au travail pour les personnes.

Dans un premier temps, je présenterai une étude sur la mise en place d'un système du numérique, puis je parlerai de ses principaux impacts sur le travail, pour finalement chercher à établir les conditions à réunir pour faciliter la coopération.

MOTS-CLÉS
numérique,
faciliter,
collaboratif,
coopération,
efficacité.

1. DESCRIPTION DU CONTEXTE ET DE L'ÉTUDE

Pour illustrer mon propos, je me réfère ici à une intervention comme consultant réalisée dans un service de gestion des sinistres d'une entreprise d'assurances. Ce service était pilote depuis un an

et demi dans la mise en place d'un système basé sur la GED (Gestion Électronique de Documents) visant à améliorer la gestion administrative des dossiers de sinistres : il s'agissait, en entrée du système, de la numérisation des documents reçus, puis de l'indexation de ceux-ci afin qu'ils soient mis à disposition des gestionnaires et partagés pour traitement dans le système.

L'expérience est un peu ancienne mais intéressante car le système, dans son fonctionnement et ses impacts, préfigure ceux des outils collaboratifs qui sont déployés aujourd'hui.

Le principe général de fonctionnement pour tous les types de sinistres (auto, dommages matériels, responsabilité civile et dommages corporels) était le suivant : une régulation des documents entrants est faite par un manager en charge de la répartition de l'activité, et le gestionnaire peut ensuite les gérer en réalisant des actions au sein d'un dossier numérique. Chaque gestionnaire, par type de sinistres, peut avoir accès à tous les dossiers : cela permet, par exemple, à tout gestionnaire du service de répondre à un appel téléphonique entrant pour renseigner sur l'avancement d'un dossier dont il n'a pas assuré la gestion.

L'étude répondait à des objectifs de management :

- une meilleure flexibilité de l'organisation en offrant la possibilité de mieux répartir la gestion des dossiers entre les gestionnaires, et même à terme entre différents sites géographiques ;
- un renforcement de la qualité de gestion des dossiers : meilleure réactivité, respect des délais et des modalités de traitement, harmonisation des procédures au sein des services ;
- une recherche de gains de productivité.

Plus généralement, cette étude devait permettre de vérifier que le nouveau système permettait bien un plus grand partage du travail en mode collectif sur les dossiers, dans une perspective de meilleur service client.

La demande initiale des commanditaires de l'étude ne formulait pas explicitement une évaluation des impacts humains ou de la qualité de vie travail, et la préoccupation première n'était pas d'estimer la transformation sous l'angle de l'évolution des conditions de travail, de la gestion collective ou des modes de travail avec l'utilisation de nouveaux outils. Cependant, la manière dont l'étude a été menée a permis de recueillir des éléments intéressants sur le travail collectif et les débuts de coopérations qui se sont mises en place.

L'étape de recueil d'informations et d'analyse s'est déroulée en 3 phases :

- une phase d'enquête et d'observation sur postes de travail : j'ai rencontré une vingtaine de personnes prises individuellement, dans leurs situations de travail. Je les laissais travailler, en leur posant peu de questions, et en regardant l'enchaînement des tâches et des activités. Je notais leurs manières de travailler et leurs commentaires éventuels ;
- une phase d'entretiens individuels auprès de managers et de gestionnaires : sur la base d'une trame d'entretien préparée, j'ai posé des questions sur l'organisation du travail, l'utilisation des différents outils (les applications, le matériel), le pilotage de l'activité ;

- une phase d'ateliers en groupe afin de partager les constats sur les pratiques des gestionnaires et leurs difficultés, et de rechercher ensemble des possibilités d'amélioration. Les deux thèmes choisis étaient la répartition et le pilotage de l'activité de gestion des dossiers, ainsi que la traçabilité des opérations effectuées à l'intérieur des dossiers.

Ces entretiens et ateliers m'ont permis d'obtenir une bonne vision du travail dans sa réalité quotidienne et dans sa dimension individuelle et collective. Surtout, l'analyse a été très riche pour mettre en lumière les difficultés du passage à cette gestion collective et de l'appropriation du nouveau système avec ses différents outils.

— 2. LES PRINCIPAUX IMPACTS SUR LE TRAVAIL

2.1 Constat général

La dématérialisation des documents et le nouveau système de GED ont bouleversé les modes de travail qui existaient précédemment. L'expérience pilote s'est faite dans un bon état d'esprit général mais l'opportunité de développer une réelle coopération entre les salariés n'a pas été saisie. Les impacts sur le travail ont été sous-estimés : l'organisation du travail autour du nouveau système s'est calquée sur l'organisation préexistante et a fait l'objet d'adaptations au fil de l'eau qui n'ont pas été suffisamment animées et harmonisées.

Dans le cadre de l'étude, le bilan de productivité réalisé montrait d'ailleurs que les gains n'atteignaient pas les objectifs attendus dans le cadre du projet : le nombre de dossiers traités par gestionnaire étaient en stagnation, voire en légère diminution.

2.2 De nouvelles manières de travailler

Lors de l'enquête réalisée sur les postes de travail, j'ai observé et écouté les difficultés rencontrées par les gestionnaires avec les modes opératoires et les gestes à accomplir.

En premier lieu, les gestionnaires jugeaient difficile le travail sur les documents numériques. Le principal regret évoqué était le travail permanent à l'écran, alors qu'auparavant ils travaillaient beaucoup avec des documents papier : le « travail constant à l'écran est gênant » ou « fatigant pour les yeux » (gestionnaire). Par ailleurs, ils étaient amenés à travailler dans plusieurs applications ouvertes simultanément à l'écran, avec le besoin de passer de l'une à l'autre. Pour remédier à cela, des écrans grandes tailles avaient été installés six mois avant mon enquête, mais les avis étaient mitigés : s'ils apportaient un certain confort, des questions se posaient encore autour de l'ergonomie (luminosité, distance d'installation, positionnement sur le bureau, taille des caractères), et les possibilités de multi-fenêtrage (affichage de plusieurs pages) étaient peu ou mal exploitées. Un manager me disait qu'en réalité « la taille [de l'écran] n'est pas le sujet », une manière de dire que la réponse apportée était technique et qu'elle aurait dû provenir davantage d'un nouvel apprentissage du travail avec les documents numériques à l'écran. Cela a eu pour effet indirect et mesurable d'augmenter la consommation du papier d'imprimante des services : un an et demi après le démarrage, les gestionnaires préféraient souvent imprimer le document pour y travailler, et utilisaient très peu les fonctionnalités offertes sur le document numérique (le surlignage, les annotations).

Une autre critique concerne des tâches jugées répétitives et fastidieuses comme avec le travail d'indexation, qui consistait à traiter les documents numérisés en entrée pour leur donner un code motif et les regrouper pour constituer les dossiers de sinistres. Tous les gestionnaires du service s'y mettaient en même temps, sur une période quotidienne choisie par le manager du service. Mais l'insuffisance du suivi de la qualité de l'indexation faisait perdre du temps dans la gestion ultérieure du dossier.

Plus généralement, les personnes rencontrées faisaient état d'un vécu de changement avec une notion de perte de repères dans les manières de travailler : « Pour certains anciens, perte de repères et de performance », « le nouveau système renforce la pression » (gestionnaires).

2.3 Gestion collective et harmonisation des pratiques

La gestion collective a bousculé les habitudes de travail du gestionnaire. Auparavant, il suivait son dossier de A à Z, de la déclaration de sinistre jusqu'à sa clôture. Avec le nouveau système, il doit partager le travail sur le dossier qui peut être traité, suivi, complété par tout gestionnaire du service. Ce nouveau mode de travail fait disparaître la gestion individuelle au profit de la gestion collective. Cela a eu un impact important sur l'individu gestionnaire qui a été dérouté par un travail jugé moins valorisant et moins autonome, avec un sentiment de perte en technicité. Certains d'entre eux ont pu se sentir touchés dans leur identité professionnelle, et questionnent leur place au sein de la nouvelle organisation du travail. Ainsi davantage d'anonymat, moins de différenciation, moins de sécurisation dans la présence au groupe, ce qui se retrouve, par exemple, dans la remarque d'un gestionnaire qui se déclarait en « besoin d'information sur le qui fait quoi ».

Un autre sentiment exprimé est celui de « la dilution de la responsabilité d'un dossier : c'est collectif maintenant » (manager). Ce transfert de responsabilité au collectif était un changement notoire : désormais le manager n'allait plus voir Mr D pour parler avec lui du dossier Y, il pouvait consulter directement les activités réalisées dans le dossier. Cela a demandé d'adopter un nouvel état d'esprit, celui d'une responsabilité et d'une solidarité collective : « Le traitement du dossier est dépersonnalisé » (manager).

Du point de vue du gestionnaire, l'abandon de la maîtrise du dossier de bout en bout signait une industrialisation des tâches vécue comme une baisse de qualité du travail : « C'est une autre façon de travailler, nous avons une impression de quantité et moins de qualité » (gestionnaire).

La répartition du travail au sein des équipes est également devenue un sujet de préoccupation. Comment garantir une équité, sur quels critères ? C'est d'autant plus vrai que les compétences et les capacités des gestionnaires n'étaient pas homogènes. Cela a créé « un sentiment de flottement dans le pilotage et la supervision vécu par les gestionnaires, ils ont eu le sentiment de manquer de visibilité sur leur travail, et d'avoir des difficultés à s'organiser » (manager). Le manager était confronté au besoin d'une répartition à la fois efficace et reconnue par tous comme juste et équitable, tout en se sentant démuné en outils de gestion pour aiguiller les activités des gestionnaires de dossiers : « Nous manquons d'outils en temps réel pour la répartition » (manager). Cette nouvelle activité nécessitant une charge de travail importante a été confiée à divers profils successivement afin de tester et trouver l'organisation idéale. Mais le responsable assurant ce rôle se devait d'être reconnu et incontestable : « La répartition doit se faire par un cadre, qui a une légitimité de par sa position vis-à-vis du reste de l'équipe » (gestionnaire).

Enfin, il est apparu que le nouveau système mettait en évidence une insuffisante harmonisation des pratiques : « Il nous faut harmoniser les façons de travailler » (manager), « je trouve qu'il y a un manque d'homogénéité dans la manière de traiter les activités dans les dossiers » (gestionnaire).

Ainsi, il était tenté dans certains cas de reproduire tant bien que mal ou de transposer des pratiques antérieures. Dans d'autres, on recherchait et essayait de nouvelles solutions afin de les partager ensuite et de les généraliser dans le service. Par exemple, le volume de courriers numérisés laissait perplexe au départ et donnait un sentiment décourageant de masse à traiter :

« Au démarrage, nous avons une difficulté à savoir quel courrier est important. Avec les requêtes ça va mieux » (gestionnaire) ou « le courrier arrive dans le stock, noyé, sans apparaître en nouveau document à traiter et sans date de transfert » (gestionnaire, concerne l'échange de documents entre services).

— 3. DES APPRENTISSAGES QUI FAVORISENT LA COOPÉRATION

Apprendre mutuellement

Lors de mes observations sur poste de travail, j'ai constaté que certains gestionnaires s'organisaient entre eux pour apprendre mutuellement. Et ils le faisaient de manière informelle, c'est-à-dire non organisée par le manager ou dans le cadre d'une formation. Les individus ne sont pas égaux lorsqu'il s'agit d'utiliser les outils numériques, et certains s'adaptent et sont plus à l'aise pour trouver les meilleures façons d'opérer. Nous l'avons vu lors de l'étude, pour travailler sur des documents, la plupart des gestionnaires préféraient le document papier. Question d'habitude dans la manipulation du document, de meilleur confort de lecture (affichage, taille des caractères, lisibilité), et de facilité pour annoter le document (surlignage, apport de commentaires). Pour travailler efficacement avec un document électronique, il faut désapprendre des années de gestes pratiques et concrets réalisés avec des documents papier.

Ainsi, dans le quotidien, certains gestionnaires s'arrangeaient entre voisins de bureau pour se donner des conseils de manipulation de documents à l'écran (visualisation optimale, affichage de deux documents côte à côte...), ou de travail dans le document lui-même (recherche sur mot-clé à l'intérieur du document, surlignage, annotation).

Apprendre à travailler en collectif

Le mode de gestion collective et industrialisée a trouvé sa place assez naturellement pour les dossiers sinistres « Auto », souvent peu complexes, avec un nombre réduit d'activités et une durée de vie courte des dossiers.

Les éléments qui favorisaient le travail collectif :

- la disposition de l'espace de travail : les bureaux individuels des gestionnaires et des encadrants étaient disposés au sein d'un grand plateau, non accolés et non séparés, ce qui facilitait la communication. Le manager du service avait un espace individuel donnant sur le plateau ;
- la polyvalence au sein des équipes : chaque gestionnaire avait la compétence pour intervenir sur tout dossier.

Par ailleurs, le collectif partageait des moments appelés « situations de travail ». Pendant une période de temps définie dans la journée, les gestionnaires effectuaient un travail sur des activités autres que la gestion courante des sinistres. Il s'agissait de l'indexation, dont nous avons parlé : elle était faite par tous les gestionnaires en même temps, jusqu'à épuisement des documents à indexer. C'était le cas aussi avec le téléphone : les appels entrants étaient alors pris et traités par un groupe de gestionnaires appartenant à l'équipe, cette activité étant faite à tour de rôle par différents groupes dans la journée. Les tâches d'indexation et de réponse au téléphone étaient perçues comme peu valorisantes, mais nécessaires pour l'activité du service, et ce fonctionnement renforçait le sentiment collectif et la responsabilité au sein de l'équipe.

Apprendre à coopérer

En revanche, le mode de gestion collective et industrialisée s'est avéré beaucoup plus difficile pour les dossiers de sinistre « Responsabilité Civile » ou « Dommages corporels » plutôt longs et lourds, car comportant des documents volumineux (rapports d'expertise, décisions de justice). Certains dossiers pouvaient demander plusieurs années avant d'être traités et clos.

C'est là que se rencontraient le plus de résistances à l'adoption du nouveau système et des doutes sur son efficacité. Un manager considérait, par exemple, que « au-delà de 4 à 5 activités dans un dossier, la gestion collective n'est pas adaptée », et un autre que « l'outil n'est pas adapté aux procédures, avec des dossiers de sinistres qui s'inscrivent dans la durée ». De fait, au moment de l'étude, seulement 50% des dossiers étaient traités en gestion collective dans le système. Le reste continuait à être traité classiquement comme auparavant.

Les profils des gestionnaires expliquent aussi les freins pour travailler en collectif : ce sont des experts spécialisés dans un domaine, ayant des années d'expérience, une forte autonomie dans leur travail, et habitués au travail administratif avec des documents au format papier.

Une controverse intéressante est apparue au sujet d'une coopération concédée par une petite entorse au fonctionnement du système, et qui n'était pas prévue lors du lancement du projet. Après le démarrage, les gestionnaires ont eu besoin d'organiser leur travail en binômes : ils souhaitent conserver une forme d'autonomie, assurer une continuité de la gestion en cas d'absence de l'un d'eux, et aller dans le sens d'un partage de leur travail. Le profil « manager » a été mis à leur disposition, avec des droits plus larges afin de fonctionner de manière souple sans intervention du manager. Ils pouvaient, par exemple, réaliser des répartitions d'activités entre eux. Cela fonctionnait bien, mais comme cela n'était pas dans le modèle initial du système, un débat a eu lieu au sein du management : fallait-il supprimer cette pratique ou la conserver pour encourager le partage du travail ?

Par ailleurs, pour ce type de sinistres particulièrement, la gestion collective nécessitait de normer les communications et d'établir des règles de traitement du dossier. Pour décrire les pratiques d'actions ou d'annotations au sein d'un dossier, le mot « traçabilité » était utilisé : le besoin était que chaque gestionnaire note de manière explicite ce qu'il faisait dans le dossier, dans le but d'être compris ultérieurement par tout autre intervenant. Ceci illustre une dimension concrète du travail collectif, en rupture avec le mode de travail passé : avant, il agissait pour lui-même au sein de son propre dossier, maintenant il agit en pensant qu'un autre est susceptible de prendre la suite. Dans le processus de traitement du dossier, quiconque reprend la main sur le dossier a besoin de comprendre facilement et rapidement ce qui a été fait auparavant.

Le besoin d'une traçabilité normée s'est révélé indispensable pour les dossiers à durée de vie longue

(+ de 9 mois) et pour les gros dossiers (+ de 9 documents entrants). J'ai organisé un atelier de travail ayant pour objectif d'inventer et d'améliorer une sorte de nouveau langage et des codes communs. Il a permis de définir 3 axes de progrès et des débuts d'actions :

- une vue synthétique du dossier : proposition de fiches de synthèse, et adoption d'un mode d'enregistrement dans le système ;
- l'organisation du dossier : utilisation d'une nouvelle fonctionnalité du système pour créer et gérer des sous-dossiers qui permettaient de structurer les gros dossiers. Elle a ensuite été testée avant mise en place ;
- la documentation détaillée (« *traçabilité* ») du dossier : informations-clés du dossier, à des endroits prédéfinis dans le dossier, tout au long du dossier, avec le même formalisme (vocabulaire, présentation). Il a été retenu de réaliser un mode opératoire comprenant un lexique commun et un déroulé de gestion type.

Cet atelier a été très bien accueilli et a démontré que l'équipe avait des idées pour améliorer la collaboration. D'autres groupes de travail sur le même thème ont été lancés à la suite de cet atelier.

CONCLUSION

Au travers de l'étude, j'ai mis en lumière les difficultés et les freins liés à la mise en place d'un système de gestion numérique. L'impact sur le travail est important car les modes opératoires et les gestes effectués dans le quotidien évoluent fortement. Les métiers d'origine restent les mêmes (gestionnaire de sinistres, chargés de règlement, managers), mais le système demande à chaque personne un réapprentissage non seulement de la manière de faire son métier sur le plan concret et pratique, en utilisant de nouveaux outils, mais aussi de sa manière de travailler avec un partage des tâches et des activités avec d'autres personnes. Dans le contexte décrit, les conditions de travail ont été préservées parce que l'organisation du travail s'est globalement calquée sur l'organisation préexistante. Néanmoins les sentiments exprimés par les personnes rencontrées indiquent une qualité de travail jugée moins bonne qu'auparavant : industrialisation et intensification des tâches, perte de repères dans le travail, moins d'autonomie du fait du transfert de la responsabilité au collectif, nouveaux principes de répartition du travail... Tous ces vécus entraînent inévitablement des résistances au changement et un besoin de réinventer le travail.

Pourtant, malgré les freins, certaines initiatives de collaboration ont contribué à une meilleure coopération globale. Les équipes ont démontré une capacité à apprendre et une envie de travailler ensemble qui se sont traduites par des actions allant dans un sens de partage de savoir-faire sur l'utilisation de l'outil (travail sur le document à l'écran), d'une plus grande polyvalence, d'une organisation opérationnelle en situations de travail, de recherche de solutions pour la gestion des gros dossiers (traçabilité). Et ce qui est intéressant, c'est que ces initiatives ont été prises par des gestionnaires, qui se sont organisés, par exemple, pour apprendre mutuellement ou pour travailler en binômes, et pas seulement par des managers ou des consultants agissant dans le cadre du projet.

Il apparaît aussi que la collaboration n'a pas découlé uniquement et naturellement du système numérique mis en place, même s'il est vrai que par ses fonctionnalités et par le partage des do-

cuments de travail et de l'information, il induit une gestion collective et une coordination effective. Les différentes initiatives évoquées montrent que la véritable collaboration est le fait d'individus qui agissent et s'organisent au quotidien pour réaliser au mieux leur travail. Je le constate dans de nombreuses entreprises : les personnes aspirent à réaliser un travail bien fait, et également travailler ensemble, dans un esprit de cohésion.

Dans l'exemple de cette entreprise d'assurances, nous trouvons bien des ingrédients créant plus de collaboration, mais il manque toutefois les conditions optimales pour l'amplifier et la généraliser. Le système ou l'outil numérique ne suffit pas à créer une coopération porteuse d'efficacité. Cette coopération-là demande à être davantage animée et facilitée ; elle se suscite, se cultive, s'entretient tout au long du projet de changement... Cette facilitation permettrait d'encourager les personnes à échanger pour agir ensemble dans leur travail, et non pas comme une somme d'individus qui se coordonnent au travers d'un outil.

Nous ouvrons ici la perspective d'un autre accompagnement au changement, qui serait davantage centré sur la personne et les modalités organisationnelles qui permettent une coopération plus approfondie. Chaque personne est unique et réagit différemment face aux transformations de son environnement de travail, sur le plan émotionnel et sur ses capacités personnelles d'adaptation. Mais chaque personne dispose également de ressources pour transformer positivement le travail du collectif auquel elle appartient. La transformation vers plus de coopération vient aussi de chaque personne pour se propager ensuite en de multiples liens au sein du collectif. Dans le cadre de cette entreprise, une telle approche signifie une transformation de la culture de management afin de privilégier la dimension collective. Une autre étape dans la transformation de l'entreprise s'ouvrira alors.

Note :

En italiques et entre guillemets dans le texte : verbatim des personnes interrogées en cours d'étude