



Texte original.*

Des modalités d'intervention pour favoriser un dialogue sur le travail Réflexions à partir d'une intervention dans une entreprise du secteur bancaire

Philippe DOUILLET

Agence Nationale pour l'Amélioration des conditions de travail, (ANACT), Lyon, p.douillet@anact.fr /
www.anact.fr

Résumé : Différents types d'intervention et de méthodes en conséquence sont pratiqués en matière de prévention des risques psychosociaux. Toutes ont besoin de passer par une analyse des conditions concrètes de l'activité pour comprendre la relation des salariés à leur travail et à l'entreprise et dégager des pistes d'actions sur l'organisation du travail. Un débat plus riche peut alors s'engager sur le travail dans toutes ses composantes psychologiques, sociales et économiques. Certaines conditions de construction et de pilotage de l'intervention favorisent cette approche. Une intervention dans le secteur bancaire illustre cette proposition.

Mots-clés : stress, organisation du travail et systèmes sociotechniques, méthodes d'analyse du travail, management

Conditions of intervention in favour of a dialogue about work Thought from a intervention in an entreprise from the bank sector

Abstract : Different types of intervention and methods are used for psychosocial risks prevention actions. All of them need to use a analysis of concrete working conditions in order to understand workers' links to their job and the firm and to built actions on the field of work organisation. In that case, a more interesting debate is possible about work in all psychological, social and economic dimensions. Some conditions are necessary in favour of this type of intervention. An intervention in an entreprise from bank sector explains this proposition.

Key-words : stress, work organisation and sociotechnical systems, work methods study, management

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Paris du 28 au 30 août 2013. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Douillet, P. (2013). Des modalités d'intervention pour favoriser un dialogue sur le travail. Réflexions à partir d'une intervention dans une entreprise du secteur bancaire.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

Le sujet des « risques psychosociaux » a envahi les préoccupations de la prévention, mais au-delà celui des partenaires sociaux, des directions d'entreprises, des directions de ressources humaines. Même si le concept est ambigu et recouvre des réalités et des approches très variées (Giust-Desprairies, Lhuilier, Litim, 2010), il a servi, peu à peu, à mobiliser les acteurs sociaux d'entreprises sur les enjeux des transformations récentes du travail et les questions de santé et d'engagement des salariés en conséquence. De nombreuses entreprises ont entrepris alors des démarches dans des situations différentes au départ : contextes « à chaud » suite à des pressions fortes des partenaires sociaux, des CHSCT, contextes de crise suite à un suicide, ou contextes plus « tièdes » avec des signes de malaise souvent relayés par les médecins du travail. Dans beaucoup de cas, des enquêtes ont été lancées avec des questionnaires donnant la priorité à la dimension quantitative pour « objectiver » un phénomène réputé complexe à appréhender. Les données obtenues se sont souvent révélées insuffisantes pour comprendre la réalité des questions du travail et pour nourrir un dialogue fécond autour de l'organisation du travail.

Une intervention qualitative nécessaire sur ce sujet reste complexe à engager même lorsque la demande est clairement exprimée dans ce sens. Outre des aspects techniques (choix des situations à investiguer, dimension fortement immatérielle de l'activité, etc.), les enjeux sociaux sont particulièrement forts sur ce sujet tant du côté des salariés qui ont des attentes souvent fortes et immédiates que du côté de l'encadrement régulièrement mis en cause ou encore de la direction questionnée sur son modèle organisationnel. Au-delà de l'expertise nécessaire sur le contenu du sujet RPS, on sait que les conditions de conduite de la démarche sont cruciales pour réussir à produire des effets durables de transformation (Brun, Biron, St Hilaire, 2009). La question de la mobilisation de toutes les parties, tout au long de la démarche, est donc essentielle et il convient de trouver les outils et méthodes qui favoriseront cet enrôlement des acteurs et un dialogue de qualité autour du travail leur permettant de trouver les compromis nécessaires pour la santé et la performance. Une intervention dans une grande banque sera, ici, le cadre de la présentation de cette problématique.

Dans un premier temps, nous présenterons les outils et méthodes expérimentés favorisant un travail partagé sur l'histoire du site et du travail, sur les facteurs de contraintes mais aussi les ressources, et sur des « situations-problème » rencontrées par les salariés, outils régulièrement mobilisés par le réseau ANACT (Sahler, Berthet, Douillet, Mary-Cheray, 2007). Des problématiques majeures ont ainsi pu être mises à jour et travaillées ; elles seront développées dans une deuxième partie. Quelques enseignements sont alors possibles, en 3^{ème} partie, permettant de poser des

conditions d'une intervention favorable à un débat de qualité sur le travail et permettant d'ouvrir des pistes de transformation de son organisation.

UNE DÉMARCHE D'INTERVENTION POUR DÉBATTRE DU TRAVAIL

D'une approche quantitative à une demande d'analyse qualitative

Dans cette entreprise, une grande banque nationale et internationale d'environ 30000 salariés, une démarche avait déjà été engagée depuis plusieurs années sur la prévention des RPS, comportant essentiellement des actions de formation, de l'encadrement en particulier, et une grande enquête auprès des salariés par questionnaire proposé lors du passage de la visite médicale. Celle-ci, avec des résultats partiels mais significatifs, avait montré un malaise plus important dans des activités de « back-office ». Si ces données avaient orienté la démarche en termes de priorité d'actions, les acteurs se sentaient démunis sur les raisons profondes du malaise des salariés de ce secteur et des difficultés rencontrées dans leur travail. La direction, et les organisations syndicales en accord, ont alors souhaité aller plus loin sur l'analyse des causes par un diagnostic à dominante qualitative. Nous avons été alors amenés à intervenir pour réaliser un diagnostic qualitatif dans un des 23 sites qui effectuait ces tâches de « back-office » consistant à gérer des dossiers en soutien aux activités d'un groupe d'agences d'une zone géographique déterminée : analyse et gestion finale de prêts immobiliers, de financements pour les particuliers et les entreprises, gestion des paiements et transferts d'argent à partir des comptes détenus dans les agences de la banque. Le site est composé de 220 personnes, techniciens bancaires, cadres analystes, personnel administratif. Il est le fruit de regroupements progressif, en un seul lieu, de services d'analyse et de gestion qui étaient auparavant décentralisés et positionnés en interne dans chacune des agences, au plus près des guichets.

Des outils et méthodes centrés sur le travail et son vécu

Après la mise en place d'un comité paritaire national de suivi permettant de suivre la démarche locale et d'en diffuser les résultats aux autres sites, il a été installé un comité de pilotage local (CHSCT élargi). La démarche d'intervention, dans sa phase de diagnostic, s'est structurée autour des étapes et méthodes suivantes, classiques en intervention ergonomique : formation du comité paritaire local, entretiens collectifs avec des groupes homogènes de salariés (employés de différents niveaux et services, cadres de proximité, cadres chefs de service), observations de quelques situations de travail repérées comme significatives des difficultés, recueil d'indicateurs pertinents et significatifs des activités.

Nous voudrions insister ici sur quelques méthodes et outils développés :

- une reconstruction de l'histoire du site et du travail : travail en sous-groupe d'acteurs puis tous acteurs réunis. Ce travail d'élaboration des événements marquants du site et de l'évolution du travail ces dernières années a été très utile pour prendre du recul sur la situation de malaise évoquée, faire émerger des relations avec les transformations du travail pour tous les salariés et commencer à construire une vision partagée des problèmes évoqués entre la direction, l'encadrement et les représentants du personnel.
- la mise en évidence de facteurs de contraintes et de ressources : il a été proposé au groupe de pilotage local de débattre sur les éléments du contexte de l'entreprise, du site, de l'organisation du travail qu'ils percevaient comme des facteurs de contraintes dans l'activité des salariés (facteurs qui gênent son déroulement, sources de conflits de but, de tensions sociales ou de situations de débordement, etc..) mais aussi comme facteurs de ressources pour le travail (facteurs qui sont perçus comme des appuis pour bien faire son travail, pour favoriser la coopération, les relations sociales, l'engagement des salariés, etc...). Ces mêmes facteurs ont été re-travaillés et précisés dans les groupes d'expression de salariés issus de certains métiers, notamment au travers des activités des différents services du site et dans des groupes d'expression des managers. Mais l'expression première sur ces facteurs au comité de pilotage a pu apporter des hypothèses intéressantes pour nourrir les échanges des intervenants avec les salariés et des salariés entre eux dans les groupes ; ces échanges ont alors permis des analyses causales des situations de malaise et ont commencé à ouvrir des pistes de solutions.
- l'analyse de « situations-problème » : des situations reconnues par les groupes comme significatives de débordement, conflit, dépassement des capacités de régulation ont été mises en évidence. Elles ont permis ensuite d'orienter l'intervention vers des phases d'observation dans des activités précises. En particulier, des activités d'encadrement ont été ainsi analysées car la question des difficultés de l'appui de l'encadrement avait été fortement soulevée tant par les salariés employés que par les cadres eux-mêmes, notamment les cadres de proximité.

DES ANALYSES PARTAGÉES DES DIFFICULTÉS DU TRAVAIL EN APPUI AUX PISTES D' ACTIONS

Le diagnostic a révélé, en termes généraux, et avec des remarques beaucoup plus précises et concrètes selon les activités :

- une augmentation significative des situations de débordement ; mais également un fort engagement professionnel se traduisant par un souci effectif de la qualité du travail bien fait de plus en plus en contradiction avec les ressources et moyens disponibles pour accomplir les tâches.
- des difficultés récurrentes liées aux relations avec les agences liées à des transferts d'informations mal organisés.
- des défauts d'applicatifs perturbant fortement la réalisation du travail avec des périodes de sous-charge et d'autres de sur-charge dans des secteurs à fortes contraintes temporelles.
- des organisations des activités entraînant un vécu de perte d'autonomie dans le travail avec des tâches plus parcellisées sans retour sur les résultats du travail.
- les difficultés de polyvalence, pourtant généralement souhaitée, aggravées par la spécialisation des tâches et la sur-charge de travail dans de nombreux secteurs.
- un management en difficulté, fortement limité par un manque de disponibilité croissant, alors que les besoins d'appui des équipes se font grandissants.
- une bonne convivialité générale, des relations globales de travail bonnes, mais de plus en plus de difficultés à coopérer dans le travail pour diverses raisons (polyvalence, formation, charge de travail...).

Après la phase de diagnostic partagé, il a été proposé de travailler sur cinq thèmes qui ont paru majeurs dans le diagnostic :

- la question de la charge de travail dans certains services
- les questions de formation et de polyvalence
- les relations aux agences qui déterminent largement la qualité des dossiers à gérer en « back-office »
- les activités de régulation de l'encadrement
- les espaces d'échanges et de dialogue sur le travail à développer au-delà des thèmes spécifiques de travail.

En accord avec le comité de pilotage local, il a été décidé de travailler particulièrement les questions de charge et de régulation de l'encadrement. Des groupes de travail ont été animés à cet effet et ils ont proposé des pistes d'actions variées. La plupart ont été reprises par la direction, précisées, expérimentées selon le cas et développées localement. Pour certaines, leur extension est en cours dans les autres sites de « bak-office » similaires. C'est notamment le cas des solutions concernant l'organisation du travail d'encadrement, qui a constitué un point central du plan d'actions, tant son appui a paru important pour favoriser le travail collectif des équipes, la régulation des activités et des relations qui en découlent au quotidien. Cette dimension est très souvent fréquente

dans les interventions sur ce sujet, la question des difficultés de l'encadrement revenant comme un facteur fort d'explication des difficultés dans le travail et des RPS (Detchesahar, 2011).

DES MODALITÉS D'INTERVENTION FAVORABLES AU DIALOGUE SUR LE TRAVAIL

La démarche présentée permet de poser quelques repères sur les modalités d'intervention favorables au dialogue sur le travail. Nous retiendrions six points majeurs :

- la construction d'une base commune de représentations sur les RPS et sur le travail : cette phase, au travers de l'analyse partagée de l'histoire du site et des évolutions du travail, puis des facteurs de contrainte et de ressources, a été très importante pour sortir d'interprétations hâtives du malaise des salariés construites à partir de difficultés individuelles, de problèmes d'encadrement dans certains services ou de généralités sur les évolutions de l'entreprise ou de la société. Elle a permis de commencer à centrer les regards des acteurs de pilotage de la démarche sur la travail à partir de données, d'exemples issus de l'expérience même des acteurs. Elle a donc contribué à orienter l'interprétation et donc l'action d'analyse ensuite vers des questions d'organisation du travail.
- les échanges sur les facteurs de ressources : dans les démarches avec des entrées « RPS », les expressions des acteurs, salariés et leurs représentants notamment, sont assez facilement centrées sur les contraintes, les difficultés et leurs conséquences sur la santé. Les échanges sur les facteurs de ressources (individuelles, collectives, organisationnelles) positionnent le débat différemment. Ils amènent à décrire le travail dans toutes ses dimensions, pas seulement en termes de souffrance mais aussi de construction de l'engagement ; ils amènent à évoquer les conditions pour « bien travailler » et les appuis nécessaires (présents encore ou ayant été présents). Des pistes de solutions apparaissent aussi plus vite favorisant une dynamique collective de mobilisation.
- l'approche par des situations de travail : celle-ci, notamment autour de « situations-problème », favorise un débat concret et permettant de réunir tous les acteurs, salariés, encadrement et direction. Parce que celles-ci émergent de l'expression des salariés, elles permettent leur implication. Mais parce qu'il est question de « bien travailler », d'assurer un meilleur compromis entre les diverses contraintes productives (logiques du travail, de la production, de la qualité, etc...), les travaux centrés sur ces situations intéressent les directions et

l'encadrement. Elles ouvrent vers des pistes d'actions plus facilement discutables et entendables par la direction, avec la recherche de marges de manœuvre à tous les niveaux d'actions (Clot, 2007).

- la construction d'un plan d'actions à différents niveaux de décision : même si le travail d'analyse porte largement sur des situations concrètes de travail, les transformations doivent toucher tous les niveaux qui les déterminent. Le travail d'analyse, de construction collective et impliquant beaucoup d'acteurs au-delà de la situation considérée sur les pistes d'actions est donc stratégique. Des conditions de débat doivent donc être assurées pour pouvoir remonter les constats et propositions aux différents niveaux d'actions et de décisions nécessaires.
- l'implication de l'encadrement tout au long de la démarche : cette dimension de l'intervention est capitale dans la plupart des interventions RPS car la fonction de régulation de l'encadrement est souvent mise à mal, avec des conséquences négatives pour les salariés des équipes mais aussi pour les managers eux-mêmes. Ils peuvent se sentir particulièrement « visés » par une démarche RPS et déstabilisés par les constats et expressions diverses de malaise. Il est donc essentiel de les impliquer dès le départ de l'intervention et tout au long de la démarche avec une analyse de leurs propres conditions de travail et des conditions de leurs activités d'encadrement. Dans cette intervention, des réunions ont impliqué très tôt les divers niveaux d'encadrement et des groupes d'expression particuliers à leur catégorie ont été organisés. Cette attention a permis leur engagement tout au long de la démarche et de dégager de nombreuses pistes d'actions facilitant leur travail.
- la capacité à nourrir un dialogue social de qualité sur le travail : différents lieux et temps ont été investis pour parler des conditions concrètes de travail. Mais le comité de pilotage paritaire, puis le CHSCT, ont été des lieux stratégiques de décision, de suivi de la démarche. Sur ce sujet à forts enjeux sociaux (Douillet, 2010), il importe d'alimenter ces instances à partir des constats et analyses faits sur le déroulement du travail pour favoriser un dialogue social constructif dans l'entreprise.

Au final, l'intervention a permis une forte mobilisation des acteurs tout le long de la démarche et la construction de pistes d'action qui ont été largement expérimentées et mises en place. Celles concernant l'organisation des activités d'encadrement semblent avoir été les plus fructueuses tant pour les cadres eux-mêmes que pour les équipes. Certaines des actions envisagées ont été également transposées dans les autres sites de « back-office ». Plusieurs mois après, les acteurs ont indiqué l'intérêt de la démarche

sur leurs capacités à débattre entre eux du travail. Pour autant, une évaluation est difficile tant les évolutions des entreprises sont rapides ; ainsi, des transformations importantes du site d'intervention quelques mois après l'intervention rendent difficiles une appréciation pertinente des effets de celle-ci. Elles posent la question du niveau d'appropriation par tous les acteurs d'une approche des questions de performance et de conditions de travail par le travail. Et, en conséquence, la question des modalités d'intervention pour élargir, au maximum, dans le temps limité de l'intervention, les canaux (acteurs et niveaux) de diffusion d'une approche des transformations mettant au centre les conditions du travail.

BIBLIOGRAPHIE

BRUN (Jean-Pierre), BIRON (Caroline), ST HILAIRE (France) - "Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail", INSTITUT DE

RECHERCHE EN SANTE ET EN SECURITE DU TRAVAIL, 2009,

CLOT (Yves) – « Travail et pouvoir d'agir » 2008, Paris PUF

DOUILLET (Philippe) - "La prise en compte des risques psychosociaux : vers une nouvelle forme de dialogue social ? Colloque Association française de sociologie RT 25 Travail, congrès de Rouen, décembre 2010", ASSOCIATION FRANCAISE DE SOCIOLOGIE, 10/2010, 12 pages

DETCHESAHAR (Mathieu) - "Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème mais la solution...", REVUE FRANCAISE DE GESTION, n° 214, 05/2011

GIUST-DESPRAIRIES (Florence), LHUILIER (Dominique), LITIM (Malika) - "Risques psychosociaux : une nouvelle catégorie sociale ?", NOUVELLE REVUE DE PSYCHOSOCIOLOGIE, n° 10, 01/2011

SAHLER (Benjamin), BERTHET (Michel), DOUILLET (Philippe), MARY CHERAY (Isabelle) - "Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail", EDITIONS DE L'ANACT, 2007.