

Prescriptions et attentes implicites : une évolution masquée vers un management «taylorien» dans une société de services

Francine BLARDAT

TECHNOLOGIA SA

10, rue des Messageries 75010 Paris

technologia@wanadoo.fr

L'objet de cette communication sera de montrer comment, au travers des prescriptions, une société laissant à ses opérateurs la responsabilité de la relation client (prise de décisions pour assurer la satisfaction du client, régulation des dysfonctionnements, conseil...) bascule, en l'espace de deux ans, vers une centralisation des décisions mais dont la responsabilité reste explicitement ou implicitement déléguée.

INTRODUCTION :

La motivation au travail a fait l'objet de nombreuses analyses dans des domaines comme la psychanalyse, la psychologie, la sociologie...

Si selon Claude Lévy-Leboyer la motivation au travail fait autant intervenir les dimensions individuelles que les caractéristiques de l'organisation [1], l'objet de cette communication est de présenter un exemple de l'impact d'un changement organisationnel sur le travail, la santé et la motivation des opérateurs.

Le cadre de cette communication s'inscrit dans une définition de l'organisation que Friedberg désigne à la fois comme un état et une dynamique. L'état, c'est l'objet social. La dynamique quant-à elle renvoie aux processus par lesquels les individus ajustent leurs comportements et coordonnent leurs conduites dans la poursuite d'une action collective [2].

Ainsi, analyser le résultat de ces changements permet de réfléchir sur les mécanismes de régulation et sur l'autonomie des opérateurs.

Les changements organisationnels opérés dans cette entreprise sont liés au regroupement de deux sociétés exerçant dans le même domaine d'activité mais dont le passé et les résultats sont radicalement différents.

En terme de fonctionnement, l'entreprise dans laquelle nous sommes intervenus, assignait à chaque collaborateur des objectifs (dont la réalisation entrait dans le calcul des primes). Ils étaient d'abord répartis en objectifs globaux, puis déterminés pour les collaborateurs les plus proches de la direction qui, à leur tour, les répartissaient en sous objectifs pour l'échelon en dessous. A charge à chacun de trouver la meilleure

Mots clés : Normalisation, attentes implicites, management, projet d'entreprise.

solution pour parvenir à leur but. L'encadrement était respecté (autorité conférée par la reconnaissance du métier et l'autonomie laissée aux agents), les échanges avec les agents fréquents. Les relations entre l'encadrement et les salariés en général étaient comparables à ce qu'Elton Mayo qualifiait de «Friendly supervision» [3].

Après le rachat de l'entreprise A par l'entreprise B, la quasi-totalité de l'encadrement de A a été remplacée par les cadres de B (souvent inconnus des équipes). Les procédures étaient en cours de transformation et pour la plupart, calquées sur celles de B.

Mais ces éléments sont insuffisants pour justifier le titre provocateur de cet article. Si dans ce domaine d'activité, il n'y a pas de décomposition des tâches telle qu'elle a pu être observée dans l'industrie, le regroupement a été l'occasion, pour la direction générale, de rapprocher géographiquement les directions de service au dernier étage, les coupant de la proximité historique avec les agents. Les équipes, jusqu'alors pluridisciplinaires, ont été dissoutes et les agents regroupés par métier, l'un des buts affichés était d'ailleurs de «repren­dre en main les métiers». Le travail était de plus en plus fréquemment assigné sans que pour autant les agents soient informés de sa finalité. Enfin, la mise en place de nouvelles procédures correspondait tout à fait à la notion de «the one best way», rationaliser pour accroître la productivité.

CONTEXTE :

Le secteur de la gestion immobilière (logements ou entreprises), connaît de grandes variations depuis les cinq dernières années.

La société de gestion dans laquelle s'est déroulée l'expertise, bien que privée, bénéficiait d'une situation relativement privilégiée de par l'importance et la stabilité de sa clientèle, limitant considérablement les effets concurrentiels du marché. Par le jeu des fusions et regroupements, cette société dont les comptes étaient bénéficiaires, a été rachetée par une société sœur déficitaire et dont la clientèle est différente dans ses caractéristiques et ses exigences.

Le souhait des deux directions est de créer une nouvelle structure, une nouvelle culture d'entreprise et pour cela, mettent en œuvre une démarche double :

- Regrouper le personnel, actuellement logé dans deux bâtiments distincts, sur un site unique.
- Mettre en place de nouveaux outils et procédures.

DEMANDE :

La demande émane du CHSCT de l'entreprise achetée, qui vote le recours à l'expert pour analyser les conséquences du regroupement sur les conditions de travail et les métiers.

L'étude du projet est surtout pour le CHSCT une occasion de comprendre les déterminants du mal être ambiant.

MÉTHODE :

Les informations ont été essentiellement recueillies sur la base d'analyses documentaires et d'entretiens. Ces investigations ont été menées sur les deux sites, auprès de l'encadrement et des salariés de chaque service (neuf au total) correspondant aux différents métiers comme le service comptabilité, service technique...

Dans la mesure du possible, le personnel de la seconde entreprise a été rencontré, soit environ quatre personnes.

PRINCIPAUX RÉSULTATS :

- S'il existe un projet de regroupement géographique des services, il n'y a aucun projet d'entreprise fédérateur. Dès lors, les opérateurs ont du mal à se situer par rapport au fonctionnement et objectifs futurs, ce qui génère des craintes elles-mêmes renforcées par une absence d'organisation post-regroupement.
- Il n'y a pas de réflexion construite sur les outils : les outils actuels sont-ils adaptés à l'activité, sont-ils faciles d'utilisation, permettent-ils de répondre aux exigences des clients (flexibilité, possibilité d'extension...) ?
- La réflexion sur les procédures est structurée par la mise en œuvre d'une démarche qualité ISO 9001 voulue par le siège de la société. La mise en œuvre a consisté à présenter différentes procédures aux opérateurs et à leur demander, à chaud, leur point de vue sur l'applicabilité de ces dernières. Le résultat des entretiens exprime nettement le mécontentement des opérateurs qui n'ont eu aucun retour quant à leur participation. Ce sentiment est en opposition totale avec la perception des responsables qualité pour qui la démarche «a été acceptée avec enthousiasme».
- La mise en place de procédures n'est pas une nouveauté dans le domaine. Les procédures existantes sont très détaillées et décrivent les actions à mettre en œuvre en fonction de tâches spécifiques. Les nouvelles

sont beaucoup plus synthétiques. Le but visé par les directions est «de donner la même chose au client». Les entretiens n'ont pas permis d'explicitier s'il s'agissait de mettre en œuvre les moyens d'assurer une qualité de prestation constante et de l'évaluer, ou d'uniformiser la prestation fournie.

- Le traitement du contenu des entretiens et notes internes traduit l'engagement du management dans une voie de négation des compétences, des savoir-faire qui se traduit par une transformation sensible des relations hiérarchiques. Le travail est parcellisé sans que la finalité de ce qui est demandé soit définie, le contrôle est accru et permanent. Lorsque les opérateurs font état de leurs difficultés, l'encadrement répond de façon générale et évidente pour des opérateurs confirmés, les renvoyant à une image de leur professionnalisme dégradée.
- En cas de problème, la crainte de porter la responsabilité est telle, que les outils de communication comme le fax et l'e-mail servent d'abord à obtenir une trace écrite confirmant que les ordres ont été donnés, les objectifs fixés et le travail évalué. Ce moyen remplace la communication directe, elle, informelle. Les relations se dégradent rapidement surtout entre les personnes partageant le même bureau. De plus, si un message est perçu comme injuste par son destinataire, celui-ci répondra aussitôt sur le même mode, travail qui peut parfois prendre plusieurs heures par semaine à un opérateur.

CONTRIBUTION DE L'ERGONOMIE :

Les résultats ont montré que la véritable préoccupation des opérateurs est moins la réduction de leur espace de travail que la volonté directoriale de «reprenre en main» ses salariés.

En regroupant les opérateurs par métier et en les éloignant de ceux avec qui les interactions sont fréquentes, l'encadrement accède à un meilleur niveau de contrôle du travail effectué et surtout régule l'information.

Cependant, pour parvenir à ce résultat, la direction a agi rapidement, de façon autoritaire et non concertée. Si du point de vue du contrôle, le but est atteint pour les hiérarchiques, pour les salariés les conséquences sont dévastatrices.

- *Conséquences sur le travail :*
À plusieurs reprises, les opérateurs ont exprimé leur difficulté à se repérer, à savoir avec précision ce que l'entreprise attendait d'eux.

Les objectifs sont peu clairs, les procédures imprécises, mais les attentes implicites sont fortes : «ils nous demandent de faire mieux, autrement parce que nous, on ne sait pas faire, mais on ne nous dit pas comment».

L'autre conséquence sur le travail est le manque de reconnaissance ressenti et l'infantilisation. Le travail des opérateurs est a priori suspecté d'être mal fait, les relations avec les hiérarchiques ont tendance à évoluer sur un mode axé sur les retours négatifs.

Le résultat est la naissance d'une certaine suspicion des opérateurs sur leur propre travail, craignant au final, de ne pas être compétents.

- *Conséquences sur la motivation :*

Selon Lévy-Leboyer [1], les trois stratégies propres à stimuler la motivation sont : récompenser pour motiver, changer le travail pour le rendre motivant et enfin choisir des leaders charismatiques dont le style de leadership est motivant en lui-même. Il est clair que le changement organisationnel va dans le sens inverse de ces stratégies. Les opérateurs de l'entreprise A passent d'une situation possédant ces critères à une situation où ils en sont privés. Ajouté à cela les négociations individuelles et les départs volontaires ou non de plusieurs collaborateurs, l'intérêt porté au travail et à l'entreprise disparaît rapidement. L'ambition personnelle exprimée pour certains dans les entretiens montrait une tendance forte à vouloir progresser dans d'autres entreprises du secteur. Pour les autres, souvent les plus anciens dans l'entreprise, le sentiment le plus fréquemment exprimé est la résignation. Ils resteront, mais sans proposer, sans réfléchir à faire progresser leur activité, en se comportant comme de simples exécutants sans apporter de valeur ajoutée aux clients.

- *Conséquences sur la santé du personnel :*
Un point essentiel pour les salariés comme pour la direction est bien évidemment de conserver les portefeuilles clients. Certains clients, satisfaits du fonctionnement de A dont la politique était d'adapter la prestation aux demandes clients, (d'où une certaine flexibilité par rapport aux procédures) demandent à la nouvelle organisation de répondre en tout point à leurs exigences, allant même jusqu'à exiger de garder le même interlocuteur.
La situation était donc particulièrement déli-

cate pour la direction qui souhaite le changement sans pour autant perdre ses clients. Décision fut prise de rendre opaque le fonctionnement pour les clients. Évoquer les difficultés internes a d'ailleurs été à plusieurs reprises, cause de licenciement. Les agents devaient répondre aux attentes spécifiques ou gérer l'évolution du contenu des prestations (qui vraisemblablement s'orientait vers une standardisation des prestations) sans en avoir les moyens, par manque d'information sur les stratégies et objectifs de l'entreprise. Les salariés de A se trouvent dans une situation où ils bénéficient d'un faible soutien social (divisions internes, incompréhension des salariés de B), d'un faible contrôle sur leur propre travail et enfin, ils sont soumis à une très forte demande de la part de l'encadrement.

Conformément à ce que Karasek [4] décrit dans son modèle, ce type d'organisation du travail génère un stress négatif intense qui crée des tensions entre les opérateurs de même qu'il les atteint individuellement.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

[1] LEVY-LEBOYER C., (1999), Le cœur à l'ouvrage, Sciences Humaines, 92, 20-25.

[2] FRIEDBERG E., (1999), La dynamique de l'action organisée, in CABIN P., *Les organisations - Etat des savoirs*, Auxerre, Editions Sciences Humaines.

[3] BERT C., (1999), L'effet Hawthorne un mythe des sciences humaines, in CABIN P., *Les organisations - Etat des savoirs*, Auxerre, Editions Sciences humaines.

[4] LEGAULT L., (2002), Les modèles d'analyse : des théories riches en repères, Objectif Prévention, vol.25 – n°1, 13-15.