

Artis ^{N°17 Janvier 2005} factuellement *votre*

B u l l e t i n a p é r i o d i q u e d ' a u t o p r o m o t i o n

Nous l'avions pressenti dès mars 2003 (cf. bulletin n°15) cet orage qui débutait et qui aura duré deux ans. Mais il est passé, et nous sommes là ! Il aura laissé des traces.

Au plan économique : si en 2004, le résultat est toujours bénéficiaire, le chiffre d'affaires a été divisé par deux. Au plan humain surtout : l'incertitude favorise tant l'opiniâtreté que le défaitisme, tant la solidarité que l'égoïsme, tant la loyauté que la trahison. C'est selon...

Mais, preuve que les fondations étaient solides, en ce début d'année, le carnet de commande est rempli et nous sommes à la recherche d'équipiers.

Henri FANCHINI
henri.fanchini@artis-facta.com



51, rue de l'Amiral Mouchez
75013 Paris
Tél. : +33 1 43 13 32 33
Fax : +33 1 43 13 32 39
www.artis-facta.com

IMPRIME EN FRANCE • Tirage 12 000 exemplaires

Toute reproduction, partielle ou totale, du présent ouvrage est non seulement permise, mais vivement encouragée, ainsi que sa diffusion la plus large possible :)

Qu' avons nous transformé lors des mois écoulés ?

À l'occasion de plusieurs interventions en secteur bancaire nous avons pris plaisir à déborder du cadre initial qui nous avait été assigné (ergonomie de conception, diagnostic des conditions de travail) pour nous mobiliser sur des réflexions plus stratégiques.

Dans un contexte où la pression des objectifs commerciaux s'est considérablement accrue, la notion de tâches «à faible valeur ajoutée» devient le pivot de certaines décisions.

Cette appellation, fausement limpide, englobe une nébuleuse de tâches méconnues ou ignorées, souvent déconsidérées par rapport aux tâches dites «commerciales», ces dernières se voyant imputer, en vertu d'un lien de causalité fort réducteur, l'exclusivité de la vente d'un produit ou d'un service. De cette vision découle une stratégie élémentaire, parfois primaire.

Celle consistant (1) à faire la chasse aux tâches «à faible valeur ajoutée» pour s'en défaire au maximum sur les automatistes et les clients qui sympathisent dans l'espace «libre service bancaire», (2) à mettre la pression commerciale sur les agents d'accueil pour qu'ils placent à tout va des services aussi variés que superflus aux habitués qui, aux guichets, viennent quémander quelque information sur le virement de leur retraite ou de leur allocation chômage. Cette logique poussée à bout, induit une pléthore d'effets indésirables.

La relation humaine est rompue. Il faut exhorter les agents à reconquérir le client qui franchit la porte de l'agence et rase les murs vers son automate préféré, en allant au-devant de lui. Et, parfois en affrontant l'incivisme dans lequel le client s'est abîmé, habitué qu'il est à être servi au doigt et à l'œil par tous les dispositifs de la banque (serveurs vocaux, Internet, automates, téléacteurs) au point qu'il ne connaît plus une once de patience dans la moindre file d'attente.

➤ **Suite page 3**

Nouveaux clients*

L'INRA (INSTITUT NATIONAL DE LA RECHERCHE AGRONOMIQUE) pour un diagnostic sur les risques professionnels des animaliers ovins, caprins et bovins, en lien avec le transfert d'activités entre trois sites d'élevage et d'expérimentation.

MOMENTUM pour une expertise sur les conditions de travail du personnel assurant la restauration à bord de l'Eurostar.

IXIS CORPORATE INVESTIMENT BANK pour une expertise sur les conditions de travail en lien avec le déménagement de plusieurs services entre trois sites distincts.

Quatre autres chantiers, l'un avec la Direction de la Recherche et de la Technologie de la SNCF, l'autre avec la RATP et les autres sous le sceau de la confidentialité...■

* ne figurent pas dans cette rubrique les contrats passés avec des clients fidélisés.

L'omniprésence discrète du sens au travail

Tout intervenant qui se préoccupe des affaires humaines évolue sur deux registres : son action transformatrice porte aussi bien sur la réalité du monde physique que sur les représentations mentales des personnes rencontrées

Dans ce genre hybride, la pratique favorise le développement d'une capacité « à sentir » les choses. D'une entreprise à l'autre, et parfois dès les premiers contacts, pour les intervenants aux sens exercés (ceux qui ont des antennes vertes sur la tête), certaines propriétés émergentes de l'organisation sont décelables de la même manière que se laissent appréhender les caractéristiques climatiques de diverses biosphères.

Ces indices météorologiques, qui vont s'imprimer sur notre « plaque photosensible » et orienter la conduite de nos interventions dans l'entreprise, sont informels, ténus, fugaces et parfois indéfinissables.

Lorsqu'on cherche à les nommer, ces indices se rapportent à des choses comme l'ambiance de travail, la fierté, la convivialité, l'engagement des personnes, le rapport au temps, le genre professionnel, la prégnance de la hiérarchie, l'intériorisation des finalités, le système de valeurs, l'intelligence collective, l'œuvre produite, l'utilité sociale... Toutes ces notions se ramifient, s'imbriquent, s'alimentent, se consomment et se subsument sous un objet unique, sorte de figure fractale qui se laisse retravailler par les interprétations et surprendre par les malentendus...

Qu'est-ce qui se joue dans cet entrelacs ? De quoi s'agit-il ? **Du sens du travail** (et là, malheureusement, il n'est pas permis d'ajouter « tout simplement »).

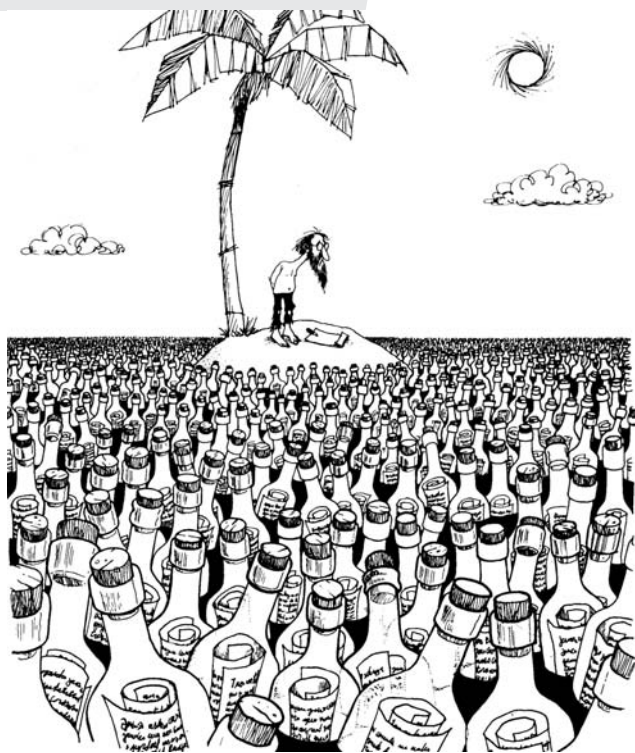
Dès lors que la dimension alimentaire du travail est en partie assurée, la problématique du sens du travail irradie par son omniprésence tout le décor. Pourtant, elle se fait discrète dans les propos des acteurs de la scène, dépassant rarement le murmure, car curieusement, la question du sens du travail n'est jamais directement posée comme telle. Alors que le sont, par contre, des revendications comme la rémunération ou les conditions de travail. L'exigence du sens, que chacun est en droit d'espérer dès lors qu'il agit dans un cadre structuré, n'est considérée que de façon collatérale, sous couvert de motivation ou de reconnaissance....

Et le plus souvent, elle est d'emblée disqualifiée, peut-être parce que, perçue comme trop éloignée des choses matérielles, elle ne semble pas offrir de prise directe.

Me concernant, j'ai pu faire maintes fois le constat, quand mon intervention tombait « à plat », que ce qui se jouait dans le travail relevait moins des conditions de travail que du sens du travail qui faisait défaut...

Pourtant, dès lors que l'on fait un tant soit peu confiance en ses propres capteurs, sous l'éclairage du sens, les biosphères professionnelles sont aisément discriminables entre elles. Dans certaines prairies, le moindre brin d'herbe dialogue avec la lune, dans certaines mares saumâtres, mêmes les fossiles renoncent à prendre consistance.

Qui n'a jamais perçu, ici où là que tel projet est traversé d'un « sens force 8 », que dans telle entité organisationnelle le sens se déchire comme une couverture nuageuse, que dans cet atelier les agents « essuient un sens contraire » ou que tel service est « en panne de sens » ?



Qui n'a jamais croisé, au travail, des naufragés du sens ? On en trouve plusieurs familles.

Les *boulimiques* qui flambent tout leur pécule existentiel dans le travail, mise après mise, emportés par un quitte ou double vertigineux. Les *affamés* qui, dans les territoires où la pénurie de sens est endémique, se disputent les miettes avec la gourmandise propre au partage malthusien. Les *anorexiques*, ceux « qui n'en jouent plus ».

Le sens du travail est labile. Comme le temps, il évolue et nous expose à son cortège de zones dépressionnaires et d'anticyclones. À ceci près, que c'est nous, au moyen de nos organisations, à partir de nos décisions et des informations partagées ou conservées, qui induisons des conditions météorologiques « sensogènes » ou « sensopathes ». Et parfois, nous provoquons, volontairement ou non, des ruptures brutales d'équilibre du sens.

Certains milieux ou reliefs favorisent leurs propres microclimats. Les tâches parcellisées, les activités de supervision de process, les activités de déconstruction ou de démantèlement des outils de production sont sujettes aux déperditions du sens au travail.

Les activités mettant en jeu des risques majeurs, la conduite de projets intenses sur de courtes périodes, les métiers d'urgentistes, le démarrage d'installations, sont propices aux hypertrophies factices du sens.

Et dans les situations de fusions-acquisitions, toutes les boussoles s'affolent car le nord magnétique s'évanouit.

Pour avoir traversé des contrées variées, et esquissé à la hâte une cartographie sommaire du sens potentiel ou actualisé qui caractérisait les situations de travail, il me semble pertinent de chercher à ramasser l'ensemble de ces signes en un bouquet unique, afin d'interpeller directement l'entreprise sur cette question du sens au travail.

Reste à imaginer un baromètre du sens. Car bien utilisé, un baromètre, vous permet d'anticiper la situation à venir, et, dans le monde du travail, l'anticipation permet de modifier les conditions météo... ■ HF

Ensuite, les effets de la vente débridée par des agents d'accueil novices (plans d'épargne retraite pour les octogénaires, carte bancaire internationale Gold pour les rmistes) ne tardent pas à se faire sentir : les objectifs commerciaux hebdomadaires sont atteints, mais le client mécontent est perdu ; les métiers de l'accueil cannibalisent ceux de conseillers et chargés de clientèle. Entre vendre et ruser pour atteindre les quota fixés ou conseiller pour fidéliser, c'est tout le système de valeurs interne qui se met en tension.

Enfin, le vide libéré par toutes ces tâches «à faible valeur ajoutée» est instantanément comblé par d'autres tâches, toujours «non-commerciales», insidieusement véhiculées par les nouvelles technologies, sous couvert de décentralisation : édition de volumineux contrats (auparavant finalisés en centres régionaux), photocopies en multiples exemplaires à parapher, maintenance et dépannage des équipements bureautiques, séances de ping-pong entre boîtes vocales, etc... autant de réjouissances qui persillent l'activité des agents les plus qualifiés, comme les chargés et conseillers de clientèle.

Le secteur bancaire n'échappe pas aux phénomènes pendulaires : certaines régions se lancent dans l'automatisation à tous crins de leurs agences, alors que d'autres font marche arrière après avoir été trop loin. Les apprentissages ne sont pas transmissibles. Et l'objectif d'une inclination à 100% commerciale chez les agents une utopie.

Pourtant que seraient les tâches commerciales si les tâches « à faible valeur ajoutée » étaient éradiquées? Elles ne seraient pas. Car sans logistique, rangement, orientation, conseils, rapports de sympathie, lien social, échanges sur la pluie, le beau temps et la santé, compréhension des besoins, service rendu, l'acte commercial n'a plus de terreau où s'enraciner.

Pourtant, dès lors que l'on modifie sa focale d'analyse, que l'on confronte les logiques qui sous-tendent les changements d'organisation et que l'on s'essaie à penser au-delà de six mois, la notion de tâche « à faible valeur ajoutée » perd son sens.

Soit. On découvre parfois des tâches inutiles. Mais pour le reste, ne subsistent que des tâches fondamentalement utiles, soit disant peu «nobles»... ■

Comment bien aménager un espace de bureaux ?

Probablement avec plus de réflexion que d'argent. Les solutions intelligentes ne sont pas automatiquement plus coûteuses.

L'accueil ?

C'est le premier contact avec l'entreprise, donc le plus important.

On y véhicule l'identité de la société, à travers les couleurs, les formes, les matières, l'éclairage...

La banque d'accueil, le mobilier d'attente ne peuvent être laissés à l'improvisation.

Le test : a-t-on envie d'entrer ?

Les couloirs ?

On peut travailler la fluidité des circulations, par de larges couloirs, des volumes en décrochement ou des espaces de transitions moins formels.

Les déplacements ne doivent plus être vécus comme un cheminement monotone, mais plutôt comme une découverte renouvelée de perspectives nouvelles et d'ambiances variées.

Parfois, pour couper la monotonie d'un couloir trop long, une rotonde arrondie s'évase à mi-distance.

Cette «respiration», rompt la linéarité de la circulation tout en proposant un espace plus convivial, lieu d'échange au carrefour des aller et venues des collaborateurs.

Les bureaux ?

Fermés, ouverts, non affectés, en open-space...

Tout dépend de l'usage et des mètres carrés disponibles.

Une seule certitude : mieux on y est installé, mieux on travaille. La qualité de l'environnement est bien un paramètre, au même titre que la rentabilité du m².

Quelques plus :

- des produits acoustiques afin de limiter la réverbération des bruits,
- les éclairages basse-luminance pour ne pas gêner la vision sur écran d'ordinateur,
- un mobilier évolutif et adaptatif, avec bureaux asymétriques et caissons autonomes,
- de la couleur sur les murs, de la lumière naturelle pour ne pas se faner au travail.

Les espaces détente ?

Sans aller jusqu'aux chaises longues, on peut équiper la cafeteria de « mange-debouts », tables hautes qui permettent de poser son café.

Un éclairage d'accentuation contrastera agréablement avec les parties bureau.

Enfin, une ventilation renforcée permettra de mettre le local en dépression, pour combattre les effluves de tabac. Mais aujourd'hui, tous les espaces partagés ne seront-ils pas non-fumeurs ?

En définitive, de nombreuses solutions existent pour aménager les espaces tertiaires.

Mais chaque projet étant original, le recours à des spécialistes est conseillé.

Faire appel à un Architecte d'Intérieur permet de concrétiser les bonnes orientations fonctionnelles données par l'ergonome ■

Etienne PROST

Architecte d'Intérieur Européen E.C.I.A
www.agenceprost.com

Dès le parking, le poste de garde ou la banque d'accueil, c'est tout un ensemble de signes qui se mettent en place revendiquant le pedigree de l'entreprise où vous venez de poser les pieds en tant que consultant.

Les procédures d'accès —registre manuscrit aux pages cornées ou badge magnétique tri-chloro-transistorisé avec incrustation holographique de votre bobine (à restituer à la sortie) vous renseignent sur la valeur des trésors détenus ou sur le niveau de contrôle des personnes, salariés, agents, opérateurs, matricules et autres rouages de la mécanique.

Après cette démonstration d'autorité, pour vous faire patienter, plusieurs distractions vous sont offertes.

Les présentoirs de produits, en fonction de l'état d'empoussièrement ou de mise en scène, signent la prédominance de l'ingénierie ou du marketing.

Parfois un parcours —balisé pour les visiteurs étrangers ou les «scolaires» de la ZEP voisine— étale sans modestie la dimension internationale de la firme ou sans pudeur ses prétentions citoyennes.

Les chartes qui s'affichent —ode au progrès continu, dégoulinant de superlatifs ou étalage de truismes imbibés d'humanisme frelaté, martèlent l'habillage idéologique en vogue et vous rassurent quant au conformisme avec la démagogie médiatique de l'époque.

Puis les tourniquets —qui vous chahutent les genoux ou se donnent des airs de canons à particules—, vous tranquillisent sur le niveau de transgression autorisé (ubiquité et badge collectif tolérés) ou réactivent votre claustrophobie en demeurant sourds à vos exhortations gestuelles.

Vient ensuite, au pied des ascenseurs, la signalétique qui dévoile l'organigramme, isomorphe à la structuration de l'espace vertical, mais moquée par le graffiti qui, dans l'ascenseur, stipule que « la hiérarchie, c'est comme les étagères, plus c'est haut, moins ça sert ».

Chemin faisant, dans les couloirs, sur les aires de repos où se délassent les machines à café, les décorations enluminées, encadrées et paraphées par les grands prêtres de la qualité, de l'innovation ou de la sécurité, vous rappellent de bien vouloir, au vestiaire, délester de votre panoplie intellectuelle tout ce qui ne serait ni mesurable ni quantifiable...

Ça y est. Vous êtes dans la place. Dans ce monde «rationnel», qui se targue d'une organisation irréprochable et d'une maîtrise totale, mais s'avère pourtant en défaut, et où l'on vous a convié, vous, le consultant «Facteurs Humains», messenger exotique d'un autre temps. Du temps où les choses humaines étaient émancipées, où il n'y avait pas lieu de les factoriser, où elles faisaient encore partie du bien commun et n'étaient pas l'apanage d'experts...

Asseyez vous. Il ne vous reste plus qu'à écouter la litanie des aspirations confuses et son refrain d'exigences sur le mode du «toujours plus» : vite et bien, autonomie et procéduralisation, transparence et sanctions, équité et sous-traitance, bien être et précarité, santé et productivité, responsabilité et turn-over, motivation et incertitudes, culture d'entreprise et fusions-absorptions...

A vous de jouer. On se calme. Commençons par dénouer les incohérences et recadrer les aspirations.

Le monde est rationnel, que Diable ! ■ HF

Brèves...

Etudiants sensés...

Enseignant dans le module Facteurs Humains de l'Ecole Nationale des Sciences et Techniques Avancées, Henri a pu tester, lors d'un cours de trois heures, l'intérêt des étudiants pour une réflexion sur le sens du travail ■

Solidarités...

Quelques mois houleux, faits de creux et de crêtes d'activité, ont pu être traversés grâce au partage de la charge de travail entre plusieurs partenaires : en milieu bancaire avec le cabinet Ethix, au sein de la RATP avec le cabinet DS&O, avec nos confrères ergonomes C. Revest et F. Clément-Grandcourt, et enfin, avec la société Vector Services, spécialisée en modélisation de flux. Un grand merci à tous...■

Passage à l'AAQTE...

Invité en tant que président de session au 5^{ème} forum de l'Association Assurance Qualité Thérapeutique et Evaluation (AAQTE), Henri a pu constater que son intervention, deux ans auparavant (3^{ème} forum), où il avait pour la 1^{ère} fois présenté des concepts «facteurs humains», avait fait des émules. Manifestement, les orateurs s'étaient nourris de la littérature scientifique sur les accidents organisationnels, avaient pratiqué les méthodes d'analyse fiabiliste et expérimenté des formes de retour d'expérience. Preuve, s'il en est, que les enseignements des industries à risques commencent à migrer dans le monde hospitalier...■

Modifié
le 8 avril 2005

ARTIS FACTA © 01 43 133 233
www.artis-facta.com

2005

« Si vous voulez être
heureux, soyez-le ! »

Leon Tolstoy

ARTIS FACTA