



**Extrait de Discuter du travail pour le transformer, un enjeu pour l'intervention des RPS / Ludovic Bugand et Anne-Marie Nicot – La Revue des conditions de travail, n°1, 10/2014, pp. 41-42**

« ... 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... »

**Discuter du travail pour le transformer, un enjeu pour l'intervention des RPS / Ludovic Bugand et Anne-Marie Nicot – La Revue des conditions de travail, n°1, 10/2014, pp. 38-47**  
<https://www.anact.fr/discuter-du-travail-pour-le-transformer>