

Construire ensemble : un objet de l'analyse de la demande

Laurence Vergneaux

Chargée de mission, ARACT Aquitaine

Sonia Martial

Chargée de mission, ARACT Martinique

1. Enjeux de nos interventions en ARACT

Sonia Martial :

Merci. Bonjour à toutes et tous, je suis ravie d'être parmi vous aujourd'hui. Aujourd'hui, nous avons souhaité échanger avec vous autour du thème « construire ensemble : un objet de l'analyse de la demande ». Avant toute chose, nous allons vous exposer les enjeux de nos interventions. L'un d'entre eux est généralement d'amener les entreprises à être en mesure de construire, ou d'initier leur propre démarche, que ce soit pour la résolution d'un problème, ou pour mener un projet de transformation. Pour insuffler à tout cela une dynamique, nous mettons l'accent lors de nos interventions sur la modalité de travailler ensemble : cela pour favoriser dans un premier temps le décalage des représentations (par un apprentissage collectif), pour favoriser l'action en faveur de la co-construction, et également afin de favoriser l'ancrage d'un dialogue social, au sens large et au quotidien, c'est-à-dire un dialogue direct entre les salariés et leur hiérarchie, ainsi centré, bien entendu, sur la réalité du travail.

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisée par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2016. 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 :

Vergnaud, L. et Martial, S. (2016). Construire ensemble : un objet de l'analyse de la demande. Dans *La gestion des demandes : positionnements et pratiques de l'ergonomie. Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux.

Voici les différents enjeux de nos interventions, sachant qu'à l'ARACT Martinique nous réalisons généralement les interventions alors que l'ARACT Aquitaine passe plus souvent le relai aux consultants pour mener les interventions. Il y a donc quelques différences dans le réseau ANACT en termes de positionnement...

2. Contexte des demandes

2.1. Les évolutions du travail

Avant même de vous présenter nos pratiques de l'analyse de la demande, je vais vous brosser rapidement le contexte des demandes qui nous parviennent (sachant que Karine l'a déjà un peu présenté hier matin). Concernant les évolutions du travail, que vous connaissez bien, nous sommes aujourd'hui dans une période caractérisée par des crises successives, et qui concourent avec les exigences de la modernisation (mondialisation, nouvelles technologies, production immatérielle...), le renouvellement des formes d'organisation (flux tendus, sous-traitance, entreprise réseau, matricielle...), et également de nouvelles formes de prescriptions, telles que la capacité de prendre des initiatives, la demande de subjectivité des salariés... Ces évolutions du travail amènent à de nouvelles tensions, qu'il faut réguler davantage, qui demandent plus de compromis socio-productifs, et également plus de coordination et de coopération entre les acteurs dans les structures, les entreprises. C'est-à-dire apprendre à échanger, s'entendre sur le contenu du travail, sur les modes et formes de prescriptions à mettre en place, et également sur les modes de pilotage des changements, des conduites de projets.

2.2. Le cadre politique et réglementaire

Autre élément de contexte : le cadre politique et réglementaire, posé depuis quelques années, autour d'une généralisation des négociations sur les questions des seniors (pénibilité, égalité, RPS...). Il y a une prise en charge progressive des RPS dans les entreprises, on en a beaucoup parlé depuis hier. Également un point méthodologique semble avoir été acquis tout au long de ces années, celui de faire précéder tout plan d'action par un diagnostic partagé.

2.3. Quels besoins et demandes des entreprises ?

Dans ce contexte social et économique, quelles sont les demandes qui nous parviennent ? Généralement, les entreprises nous sollicitent pour répondre à une problématique précise (RPS, pénibilité ou autre ...), ou pour les accompagner dans un projet de transformation et d'innovation.

Mais la demande s'oriente davantage sur le besoin d'une expertise ou d'un conseil, pour réaliser un projet, un diagnostic, qui leur permettra de se projeter dans la construction d'un plan d'action par la suite. Autre constat : le demandeur est de moins en moins le décideur, on en a parlé.

3. Positionnement pour reformuler la demande.

Face à ce contexte, quel est notre positionnement, pour traiter et reformuler ces demandes ? Nous tentons bien entendu de répondre aux besoins et attentes des entreprises, mais nous orientons notre intervention vers la mise en place et l'intégration d'un processus de construction collective, de construction sociale, des démarches dans le fonctionnement de l'entreprise.

3.1. L'analyse de la demande comme l'étude des possibilités d'une co-construction des démarches.

Avec ce positionnement, nous avons souhaité attirer l'attention sur certains points, dont le premier est celui-ci : nous considérons que l'analyse de la demande devient alors une étape où l'on étudie la possibilité de construire collectivement les démarches.

Pour illustrer mes propos, je vais vous exposer rapidement un cas d'intervention d'analyse paritaire de la demande dans une caisse de retraite, dont la demande initiale était d'un accompagnement pour améliorer les conditions de travail, pour prévenir des risques psycho-sociaux et ainsi améliorer un climat social très dégradé. Les premières rencontres ont été faites successivement avec direction et IRP, comme c'est généralement fait dans nos interventions. C'est une posture que nous adoptons, qui est aussi appuyée par le caractère paritaire de nos structures. Nous avons donc rencontré les deux partis, pour comprendre leurs demandes, enjeux, contraintes, projets sous-jacents, ressources... Suite à l'analyse des données et propos recueillis, nous avons réuni les parties prenantes en plénière, pour une présentation collective de la reformulation de la demande et de la proposition d'intervention. Cette première étape a permis aux acteurs de prendre connaissance du point de vue de chacun sur les situations problématiques, et également de se rendre compte qu'au final ils identifiaient bien les mêmes problématiques, avec des représentations différentes des causes. Lors de cette présentation collective, ils se sont rendus également compte qu'ils avaient des enjeux en commun. Cette première étape leur a permis d'initier une première discussion sur les questions de travail, et a aussi conduit à une écoute des enjeux respectifs, ce qui a pu amorcer quelque part un premier décalage des représentations sur ce qui fait problème pour l'autre. Le constat partagé qu'il y a des enjeux en commun leur a permis de poser les premiers accords sur les thématiques et modalités de travail. On peut dire que cette première phase a permis de mettre en

mouvement certaines choses, de formaliser un premier lien d'engagement, un premier niveau de coopération et donc de mise en confiance des parties. À l'issue de cette étape, un protocole est généralement signé avec l'ARACT pour finaliser et formaliser les engagements de chaque partie.

Laurence Vergneaux :

Bonjour à tous, je vais vous présenter un autre exemple, puisque comme Sonia vous l'a dit on a en Martinique et en Aquitaine des fonctionnements qui peuvent être différents, au niveau d'une analyse de la demande, en l'occurrence sur l'absentéisme. À partir de cette demande, qui émane d'une direction des ressources humaines, je me suis intéressée à l'émergence de cette demande.

Pourquoi cette direction des ressources humaines nous sollicite-t-elle à propos de l'absentéisme ? Dans cette demande, j'essaie de voir comment elle envisage elle-même les possibilités de construire derrière. Il s'est avéré qu'elle avait formulé cette demande à partir d'un chiffrage statistique régional, leur taux d'absentéisme étant plus mauvais que la moyenne nationale, pour résumer. Quelque part, en tant que DRH, il y a une sorte d'injonction à travailler sur cette question de l'absentéisme. Elles ont des chiffres, elles ont cette question de l'absentéisme, et dans l'analyse de la demande, au fur et à mesure de la discussion, j'essaie de faire émerger comment elles ont commencé à travailler cette question avec des partenaires, ou pas, dans leur propre entreprise. On est là sur la question de savoir si elles ont commencé à penser qu'elles n'allaient pas trouver la solution et faire leur plan d'action toutes seules. On commence à introduire au fur et à mesure de la discussion avec ce demandeur la notion de ses marges de manœuvre : qui est vraiment le décideur et quelles sont les personnes dans l'entreprise qu'elles pensent impliquer ? À travers les questions, le premier entretien effectué au niveau de l'analyse de la demande, l'objectif est un peu de leur faire pointer du doigt comment elles pourraient commencer à construire ou pas une démarche ; donc, passer par le travail, s'intéresser ou non au manager, caractériser ou non le taux d'absentéisme au-delà de la simple lecture des chiffres, travailler sur l'absentéisme par métier, ou par service, quelle est la cartographie utilisée... Cette demande sert ainsi à interroger sur les outils qu'elles possèdent ou pas, et sur les moyens d'action envisageables derrière.

Dans cette première rencontre, l'idée est aussi de questionner la DRH sur les partenaires qu'ils envisagent pour la co-construction du projet (la démarche, puis un plan d'action). La question sur un exemple comme celui-ci se résume de cette manière : le CHSCT est d'accord, mais d'accord sur quoi ? Pour travailler sur l'absentéisme. Mais encore ? Qu'entend-on par travailler sur l'absentéisme ? Quels outils proposent-ils ou pas ? Et là on commence à co-construire en quelque

sorte avec eux. Ils vont commencer à envisager de devoir travailler avec, évidemment, le CHSCT, les IRP, mais aussi peut-être avoir un objet commun d'étude : le travail. Comment sont-ils prêts à investiguer, à relier cette question de l'absentéisme avec du fonctionnement, de l'organisation du travail, impliquer des managers ou pas, des opérateurs ou pas, etc. On commence dans cette analyse de la demande à faire entrevoir une sorte de démarche, de construction collective et à l'issue de ce premier entretien, on est en capacité de se dire s'ils vont pouvoir y aller, s'il faut travailler un peu plus, les accompagner afin de bien formuler une demande avant de passer à l'intervention (ou passer à des consultants en ARACT Aquitaine la plupart du temps).

Mais on est encore sur l'analyse de la demande, sa reformulation, pour qu'ils passent à autre chose et commencent à envisager leur action future. Dans ce point d'intention, nous voulions mettre en avant comment sur ces premières discussions (sur un ou deux rendez-vous) on intègre les différents points de vue, les enjeux, les contraintes de chacun, et comment cela va s'intégrer dans la reformulation de la demande, que nous allons pouvoir faire aussi avec le demandeur. Et puis, avec l'idée de la construction collective des démarches, introduire les premières questions sur la mise en débat du travail, les prémices des décalages des représentations, et ensuite, dans ce premier entretien, on essaie d'aller chercher les possibilités de l'entreprise, du demandeur, sur les modalités de travail qu'il est prêt à engager.

3.2. Comment introduire ou faire état de cette possibilité de co-construction sans la présence d'IRP ?

Nous avons un petit questionnement par rapport à cela : je vous parle d'un entretien avec une ou deux personnes, avec derrière un CHSCT ou des DP, mais comment derrière introduire ou faire état de cette possibilité de co-construction, alors que l'ensemble des acteurs concernés n'est pas forcément réuni ? Au cours d'une analyse de la demande sur l'absentéisme, il est évident que le DRH ne va pas travailler tout seul sur l'absentéisme, or quand il nous pose la question, il nous interpelle d'abord en nous demandant comment il peut faire baisser ses chiffres, alors que nous on est en train de lui distiller qu'il va devoir travailler avec d'autres, dont il n'est pas forcément le hiérarchique... Tous les acteurs concernés par cette démarche de co-construction ne sont pas là, et pourtant il va falloir derrière co-construire. C'est donc quelque chose qui se met en place après ce qui se déroule au niveau de l'intervention : quel périmètre, quelle analyse, et comment construire la démarche.

3.3. Orientation de la demande vers un processus de mise en débat du travail et de régulation collective : apprentissage d'une nouvelle manière de dialoguer et travailler.

Sonia Martial :

Le deuxième point sur lequel nous souhaitons attirer l'attention, c'est que dès l'analyse de la demande, nous orientons également l'intervention vers un processus de mise en débat du travail, pour favoriser l'apprentissage d'une nouvelle manière de dialoguer, de travailler ensemble. Pour illustrer, je vais vous présenter un cas d'entreprise, concernant un EHPAD qui souhaite être accompagné pour une conduite de changement, dans le cadre d'une reconstruction et d'un transfert d'activité. Dès l'analyse de la demande, lors de la reformulation collective, il y a une initiation à la mise en relation des acteurs pour qu'ils puissent construire, élaborer en concertation leurs démarches, convenir des différentes étapes, savoir qui pilote et comment. En l'occurrence un comité de pilotage a été mis en place, composé de la direction, les IRP avec leurs casquettes syndicales, et des représentants de l'ensemble des métiers dans la structure (et puis des cadres de santé, etc.).

Aux vues de leurs enjeux de maintien de cohésion sociale, en matière de la qualité du service auprès des résidents, il y aura une évolution de la nature de leur activité. Pour permettre aux salariés d'être acteurs de ce changement et de participer le plus en amont possible aux réflexions, nous avons orienté l'intervention vers un processus de mise en débat du travail, c'est-à-dire leur proposer d'analyser les situations de travail en collectif, avec différents niveaux hiérarchiques, au sein de groupes de travail, et de pouvoir leur permettre de comprendre les véritables enjeux, les contraintes, les situations problématiques, les ressources à disposition... Tout cela pour leur permettre de décaler leur point de vue également sur les situations-problèmes et par la suite leur permettre de construire, de définir collectivement les objectifs stratégiques et projeter collectivement le contenu du travail et leur organisation future du travail. Ces modalités de mise en débat, ces modalités d'implication et de mise en action des acteurs leur permet de décaler les représentations, et permet un apprentissage collectif, donc savoir pourquoi, comment, sur quoi et avec qui discuter.

Ce qui permet aux acteurs de retrouver des capacités d'agir et de trouver les compromis nécessaires pour résoudre leurs problèmes quotidiens et mener à bien leur projet de transformation.

On se rend compte avec ce positionnement qu'il y a un glissement de la pratique, du positionnement de l'intervenant : c'est-à-dire que nous sommes moins dans une posture d'expert d'une problématique, qui réalise un diagnostic qui est partagé avec l'ensemble des acteurs, mais plus dans une posture d'accompagnement ou d'animation, c'est-à-dire une posture favorisant : « apprendre à

faire », « faire-faire » ou « faire avec ». Néanmoins cela demande de transmettre des connaissances, des méthodologies et des outils aux acteurs de l'entreprise. Cette position, cette posture que nous avons dans le réseau, est renforcée aussi par des récentes dispositions légales et politiques telles que l'ANI QVT et puis le PRST3 qui pose le postulat que la QVT, la qualité de vie au travail, est un facteur pour l'engagement des salariés et donc de performance de l'entreprise et met l'accent sur le rôle du dialogue social dans cette qualité de vie au travail sous l'angle du dialogue direct entre salariés et hiérarchie. L'ANI demande aux entreprises de développer des initiatives qui favorisent l'expression directe des salariés sur leur travail.

3.4. Y a-t-il un risque de démobilisation des acteurs au vu de la réponse apportée de mettre en place un processus de construction collective plutôt qu'une expertise participative ?

En termes de questionnement vis-à-vis de ce positionnement, il y a quand même des risques de démobilisation des acteurs. Face à cette proposition, la réponse apportée est de mettre en place une construction collective, qui est un processus mouvant avec une issue plutôt incertaine et nécessite un véritable engagement des parties prenantes. En fonction des rôles et des positionnements de chacun, il peut y avoir des réticences à mettre en place ce type de construction, des réticences à coopérer, des réticences à travailler ensemble et à redonner confiance en l'autre, au risque de perdre sa posture affichée, une posture d'opposition ou autre. Cette mise en dynamique de la construction collective réinterroge les véritables enjeux de chacun et les véritables engagements de chacun. Il y a un temps de maturation plus ou moins long pour les acteurs à accepter ce type de proposition d'intervention. Cette acceptation se fait en fonction des événements, de l'évolution des situations : une aggravation, un degré d'urgences ou le temps à investir par les acteurs pour mettre en place ce type de démarche.

3.5. Étude de la faisabilité pour s'approprier la méthodologie de construction collective

Laurence Vergneaux :

Alors sur le troisième point d'attention que nous voulions vous soumettre, qui est le dernier pour nous aujourd'hui, nous voulions vous parler de la faisabilité à s'approprier la méthode de construction collective. Quand une entreprise fait une demande, elle ne s'attend pas forcément à ce qu'on lui parle de construire collectivement son plan d'action ou ses solutions. C'est cette posture

d'expert qui va pouvoir résoudre son problème qui est encore dans la tête de certains demandeurs. Rapidement : une PME sur une prévention spécifique. La direction fait une demande, elle veut dans les deux mois qui suivent avoir la solution et que le problème soit réglé. Effectivement, quand on fait l'analyse de la demande, on sait que ça ne va pas fonctionner comme ça donc on va creuser cette question de « qu'est-ce qu'ils vont être prêts à engager en termes de temps, en termes de décalage aussi, dans leur délai de recherche de solution ou de plan d'action, pour mettre en place cette mise en débat du travail, cette discussion, cette co-construction dans l'entreprise. Cela fera un objet de l'analyse de la demande sur cette faisabilité : est-ce qu'ils restent positionnés sur « j'ai un problème, apportez-moi la solution » ou est-ce qu'ils sont prêts à mettre en œuvre, eux quelque chose qui va prendre effectivement un petit peu plus de temps. Nous avons vu ce matin que la question du temps et du cadre est de plus en plus serrée aussi chez les demandeurs. Alors quand ils sont en plus demandeurs et pas décideurs, ça complique encore plus les choses. Parce qu'eux aussi en tant que demandeur ils ont des comptes à rendre à un éventuel décideur, ils prennent un engagement, mais pour quelqu'un d'autre. C'est le troisième point d'attention qu'on voulait vous soumettre, parce que c'est qu'est-ce qu'on va aller chercher dans une analyse de la demande, cette faisabilité pour décaler les représentations, par exemple un risque spécifique : quelle représentation du risque on a, avant de travailler sur la prévention de ce risque, et adapter des pratiques dans l'entreprise qui n'ont peut-être pas été expérimentées ou déjà utilisées pour tendre vers une autonomie. Alors ça ne veut pas dire rendre l'entreprise autonome dans le sens de « faire toute seule », mais en tout cas de s'approprier une forme de démarche qu'elle va pouvoir initier de temps en temps avec, ou pas, de l'aide extérieure. Alors, petite entreprise, grande entreprise, des ressources internes dédiées sur la prévention ou pas... le contexte va changer, mais en tout cas qu'il puisse au moins avoir cette autonomie de se dire « on va construire, on va co-construire ensemble ». Après, le comment, avec qui je mets autour de la table, sera leur deuxième question.

3.6. Quel niveau d'engagement pour orienter l'entreprise vers un processus de construction collective ?

La question qu'on avait aussi par rapport à ça, c'est quel est l'engagement minimum pour une entreprise pour qu'elle puisse s'orienter vers cette construction collective ? On connaît les fonctionnements avec les IRP, pour autant, dans certaines entreprises, les IRP ne suffisent pas à garantir une construction collective. Le demandeur peut être un décideur qui est capable de dire à un moment « je peux m'appuyer ou je ne peux pas m'appuyer sur les IRP qui sont présents dans mon entreprise » par exemple, « comment je vais le construire ? ». « Quel est le niveau minimal d'engagement ? ». C'est aussi le contexte de l'entreprise et ensuite quelle proposition on va lui faire

une fois cette analyse de la demande faite et retravaillée avec le demandeur. Cela permet de savoir s'il faut un accompagnement, un intervenant extérieur ou un transfert de méthode, parce qu'ils ont les ressources en interne, ou pas, et qu'ils veulent au moins progresser dans cette construction collective. Voilà rapidement quatre exemples d'analyse de la demande que nous voulions vous soumettre pour illustrer. Évidemment, ce n'est pas exhaustif, nous avons pris des exemples pour alimenter ces trois questions, que nous vous soumettons à la discussion. Comment introduire ou faire état de cette possibilité de co-construction alors que tous les acteurs ne sont pas là au moment de l'analyse de la demande ? Est-ce que l'analyse de la demande doit être quelque chose un peu élargie et si en fin de compte nous ne commençons pas l'intervention ? Ce qui pose aussi la question de si nous, nous ne faisons pas l'intervention, comment le relai se fait avec les consultants, parce qu'eux aussi vont refaire une analyse de la demande avec le risque de démobilisation des acteurs quand on met l'accent sur ce processus de construction derrière. Et parfois, un peu la déception du demandeur de ne pas avoir la solution, un expert qui va amener la solution. Et la troisième question, quel est le niveau d'engagement minimum pour orienter l'entreprise vers un processus de construction collectif. Est-ce que toutes les entreprises peuvent co-construire leur plan d'action ou leurs solutions ? Ce sont les trois questionnements que nous voulions mettre en discussion.

Merci.