

Le « peer to peer » dans l'intervention ou Comment la mise en réseau (nance) des expériences augmentent ses effets

Sandrine Nahon

Directrice cabinet Solutions productives

Célia Quériaud

Chargée de recherches Solutions productives

1. Introduction

« Innovation » veut dire « recherche ». Célia Quériaud est chargée de recherches au cabinet Solutions Productives avec la spécificité de faire de la recherche sur l'intervention. C'est à ce titre-là que nous avons choisi d'aborder ce sujet qui porte non pas sur l'innovation du monde du travail, mais plutôt sur l'innovation de l'intervention. Pour poser le cadre, c'est une interpellation puis une discussion que nous souhaiterions avoir, comme c'est la tradition aux journées de la pratique. L'idée est de poser le problème autour du « pourquoi », ensuite du « comment » et puis dans un troisième temps de regarder les effets et les parallèles qu'on peut trouver sur le « peer to peer », « pairs à pairs » en français, dans l'intervention.

En introduction, pourquoi aborder cette question des pairs ?

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 2017. 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 :

Nahon, S. et Quériaud, C. (2017). Le « peer to peer » dans l'intervention ou Comment la mise en réseau (nance) des expériences augmentent ses effets. Dans *Méthodes d'accompagnement et démarches participatives : nouvelles pratiques et nouveaux enjeux pour l'ergonome ? Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux.

2. Les missions impossibles de l'intervention ergonomique

Le premier point consiste à revenir sur quelques missions impossibles qui jalonnent nos métiers, que nous soyons consultants, intervenants internes, etc. Il est clair que dans nos activités nous passons beaucoup de temps à convaincre, ou du moins à tenter de convaincre. C'est d'ailleurs quelque chose qui n'est pas simple, à partir du moment où en général les décideurs qu'il faut convaincre ne partagent pas toujours les mêmes cadres de référence avec notre discipline et nos métiers. Ce qui me semble être le plus marquant dans le fait de ne pas partager le même cadre de référence c'est que nous, nous avons beaucoup de référence sur le terrain, sur l'activité de travail, on va dire sur les « inputs » qui ont de la valeur pour pouvoir faire changer les représentations. La communication de Bernard [Michez] ce matin était assez éloquente là-dessus. Le problème c'est que les personnes qui sont en face de nous, donc les décideurs, n'ont pas forcément les mêmes récepteurs, et d'ailleurs nous-mêmes ne sommes pas forcément outillés sur des registres tels que le management voire la stratégie. Et donc il faut arriver à se retrouver dans un cadre de référence pour arriver à convaincre.

La deuxième difficulté va davantage être dans la façon dont nous sommes perçus. Les décideurs se méfient bien souvent des experts, des consultants voire des idéologues et on part, bien souvent, avec un retard, du moins avec un handicap, puisqu'il faut dépasser un certain nombre d'idées reçues sur ce que nous sommes en capacité d'apporter.

Une troisième difficulté, qui peut constituer aussi ces missions impossibles, enfin presque possibles, mais souvent difficiles, c'est le fait que lorsque nous sommes sur notre terrain, le terrain de la prévention, nous devons quand même avancer, cheminer sur une culture, là je vais peut-être en faire réagir certains, mais la culture de la prévention est quand même une culture plutôt « top down » c'est-à-dire qu'il y a des méthodes, ces méthodes s'appuient sur des connaissances et on retrouve bien souvent au fil du temps des cadres de référence des bonnes interventions.

3. Une culture de la prévention top down

C'est plutôt vu du point de vue des décideurs, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas forcément de liberté pour pouvoir faire ce qu'ils veulent en santé au travail et ils ont effectivement des cadres de références qui leur sont bien souvent imposés. La culture de la prévention se segmente d'ailleurs de plus en plus avec des cadres de référence pour tous types de problématiques. Les intervenants qui travaillent sur le handicap ne sont pas forcément les mêmes qui travaillent sur les TMS, qui ne sont pas les mêmes que ceux travaillant sur les RPS, et ça c'est vrai aussi bien des intervenants que de ceux qui gèrent ces problèmes dans les entreprises. Si bien qu'à force de découper, de formater, de définir les pratiques, et les pratiques peuvent devenir de plus en plus courtes, standardisées et prêtes à consommer.

Changer les représentations n'est donc pas chose simple. C'est peut-être un des points sur lequel j'insisterai pour pouvoir conclure ce premier point. Lorsque l'on veut, par exemple, dire que la terre est ronde alors que la plupart des gens pensent qu'elle est plate, le chemin le plus court n'est pas de le démontrer, mais plutôt de s'appuyer sur les pairs ; les pairs qui sont reconnus et qui peuvent apporter de la crédibilité voire de la légitimité pour pouvoir faire changer les représentations. Le fait de ne pas s'appuyer sur les pairs peut effectivement engager notre crédibilité voire notre légitimité, puis nous mettre dans des situations qui ne sont pas forcément agréables. Certains d'entre nous ont essayé et ont eu des problèmes, heureusement, l'époque a changé.

La façon d'augmenter les relations et d'utiliser les pairs pour pouvoir justement augmenter les connexions c'est le « peer to peer ». De la même façon, on peut imaginer, et là je fais le parallèle bien que ce ne soit pas de ma génération : je n'ai jamais téléchargé illégalement, d'ailleurs je ne saurai absolument pas le faire, mais toujours est-il qu'il faut quand même qu'il faut qu'on mesure. Bien qu'à l'instar de l'informatique, le « peer to peer » a provoqué une révolution dans l'agilité et dans la performance par les réseaux, on peut imaginer la même façon de procéder par rapport à la dimension de l'intervention, c'est-à-dire de pouvoir passer d'une logique de centralisation à une logique de « peer to peer » et de pouvoir imaginer que les informations, du moins la richesse des informations, puissent s'accompagner d'une capitalisation efficace auprès des pairs.

4. Principes du « peer to peer »

Si on décline les principes, on en a identifié trois.

Le premier c'est de partir des projets stratégiques et des expériences des utilisateurs. C'est-à-dire d'utiliser les chemins naturels de ses pairs. Ce n'est pas forcément de partir de notre façon de décliner ce qu'est la santé au travail, mais plutôt de la leur, et de construire avec les obstacles et les problématiques perçus ou non pas les nôtres.

Le deuxième point c'est d'alimenter ce dispositif par des matériaux issus de l'analyse des situations réelles de travail. C'est là qu'on apporte notre valeur ajoutée, que ce soit au niveau des observations, des analyses ou des simulations. D'où l'intérêt de montrer que ça ne marche pas comme c'était prévu.

Et puis le troisième c'est de développer des visions transversales entre pairs, c'est-à-dire des visions qui vont s'alimenter, à la fois au travers des questions posées, des questions que les pairs se posent, enrichies par les matériaux qui viennent de l'activité et puis débattues de façon transversale en mesurant qu'on va être d'abord sur de la curiosité, de l'innovation, de la reconnaissance, de la crédibilité, de la pertinence et également de la légitimité. Ce sont ces points-là que nous allons développer dans la suite de notre intervention.

5. Exemple d'un club d'entreprises agroalimentaires

Rapidement, je vais prendre un exemple pour vous donner quelques points de repère concrets. C'est l'exemple d'un club d'entreprise agroalimentaire, dans ce club on a une dizaine d'entreprises. Ces entreprises se réunissent sur la base de trois réunions par an. Elles ont chacune accepté de faire un prédiagnostic et une opération pilote. Chaque entreprise reçoit les autres, sur trois années nous avons eu neuf réunions, et à partir de là chaque entreprise présente ce qu'elle a fait aux autres entreprises. En ce qui nous concerne, nous avons un accompagnement à la fois dans les « inputs » concernant le prédiagnostic et le pilote, et également au niveau de l'animation. J'en profite juste pour dire que Célia participait à ces réunions collectives ainsi qu'Alexandre Morel qui est dans la salle et qui pourra prendre la parole dans la mesure où lui-même a eu l'occasion de pouvoir participer à de nombreux diagnostics et à de nombreuses actions pilote auprès des entreprises pour justement alimenter les « inputs ».

Pour continuer à travers cet exemple, on va s'intéresser à une des entreprises pour voir comment cela a fonctionné. C'est une charcuterie industrielle qui vient d'être rachetée par un grand groupe industriel. Le prédiagnostic nous a permis très rapidement d'identifier que ce rachat avait posé pas mal de difficultés, pas que, heureusement, mais toujours est-il que le groupe agroalimentaire apportait des développements, des investissements, beaucoup d'innovation, une culture de la qualité et puis le Lean. Cela a amené la charcuterie à créer de nouveaux services voire de nouveaux métiers, de nouvelles fonctions supports, d'utiliser de nouveaux outils et avec toutes les activités qu'il y a autour. Quand on regarde les changements, les changements les plus importants ont eu lieu au niveau des managers, les managers ayant été pointés comme la population la plus en difficulté à la fois au niveau de la santé, mais également au niveau des ressources humaines. L'intervention pilote s'est recentrée sur cette population et en particulier pour essayer de voir comment on pouvait les aider.

5.1. Qu'est-ce qui a changé pour les managers

Trois points flagrants permettent de détailler ce qui a changé pour les managers.

D'abord des changements en relation avec l'évolution du groupe ; une augmentation des volumes, des références, des produits, de nouvelles exigences de production, des rendements matière, de nouveaux standards de qualité, de traçabilité, de sécurité, de process et il a fallu se mettre au diapason de la politique du groupe, avec ces nouveaux outils.

Derrière, il a fallu développer de nouvelles compétences et de nouveaux apprentissages, avec de nouveaux périmètres, de nouveaux process à encadrer et à maîtriser, de nouvelles fonctions de management à intégrer, de nouveaux outils à maîtriser ; et bien entendu de nouveaux soutiens à exercer compte tenu du fait que tous les opérateurs devaient également intégrer les nouveaux systèmes informatiques de reporting.

Du coup au quotidien, ces managers ont découvert de nouvelles tâches, notamment celles de corriger des écarts, ils passaient leur temps à traquer les erreurs, puisqu'à partir du moment où les outils et la gestion reposaient sur de nouveaux outils, il a fallu faire en sorte de s'assurer à chaque fois de la cohérence d'une information à sources multiples. Ça a été un gros changement avec les arbitrages de priorité, puisque la charge de travail s'est fortement accrue. Une activité également dans la gestion des écarts, les projets, la maintenance, les demandes des services support et les transmissions aux équipes.

Puis troisième forme d'activité nouvelle : maîtriser de nouveaux outils et de nouvelles méthodes de travail.

Chaque manager a été plus ou moins impacté par ces difficultés, avec une sensibilité très liée au parcours de chacun d'entre eux, de leur formation et de leur expérience. On a modélisé, dans le cadre de cette intervention, comment les managers se retrouvaient finalement avec ces nouvelles exigences ; qu'elles viennent des nouveaux services, des services supports en particulier, des métiers, des process et autour des apprentissages nouveaux à mettre en œuvre, mais aussi des nouvelles exigences qui viennent également des opérateurs du terrain. On a vu que pour pouvoir pallier à cela il y avait un déficit de ressources, notamment au niveau des responsables de service qui se retrouvaient exactement dans la même situation c'est-à-dire eux-mêmes en déficit de capacité à pouvoir les encadrer.

5.2. L'émergence des troubles psychosociaux

Ce qui est intéressant c'est l'émergence des troubles psychosociaux. Je vais simplement pointer le fait que ces troubles sont arrivés sur la base de ces écarts entre ressources et besoins, de la disparition des espaces de réglages, des écarts de représentations sur les problèmes qui sont nés suite à cela, du pouvoir d'agir qui s'est amoindri avec ce fameux management empêché et avec une vitalité du collectif de travail qui s'est essoufflée. On a abouti à une augmentation des rendez-vous manqués et à l'instauration d'un dialogue de sourds.

Cette situation a fait l'objet, puisque c'est l'intérêt du travail en réseau, d'une présentation par l'entreprise. Ce qui paraît effectivement intéressant c'est que d'abord toutes les entreprises ont salué le courage et l'audace de parler de la santé des managers qui sont en général plutôt pointés du doigt dans ce genre de situation.

La question de l'identification a été aussi extrêmement prégnante. Tous les autres participants ont réagi et on entendait chuchoter dans l'assemblée « *ce qui est exposé c'est pareil chez moi, on a les mêmes soucis...* ».

Le troisième point c'est de passer de l'appréhension d'un sujet à sa reconnaissance partagée. Il y a eu effectivement une prise de conscience des problèmes par le haut qui s'est imposée au sein du groupe, à un moment donné cela a été unanimement reconnu que de s'occuper de la santé des managers était le point de départ pour s'occuper de la santé de l'ensemble des salariés.

L'avant-dernier point, un espace d'identification et de décomplexion. On a à la fois compris des choses, mais on s'est aussi décomplexés devant ce type de situations. Le fait qu'il y ait un engagement mutuel sur le thème des marges de manœuvre des managers n'était pas un point acquis.

Sandrine vous a expliqué le déroulement des clubs, pourquoi le cabinet est arrivé à ce dispositif. Moi je vais vous proposer quelques éléments d'analyse de ce que font les clubs et de ce que cela produit.

5.3. Des effets sur chacun et des effets entre eux

J'ai essayé de comprendre pourquoi et comment ces échanges collectifs étaient possibles d'une part, mais aussi que ce niveau d'échange et d'appropriation des sujets de discussion était possibles dans ces clubs et dans ces dispositifs. Pour nous, il y a un point de départ qui change tout : c'est le fait que l'accompagnement que l'on réalise auprès de ces dirigeants parte d'un chemin naturel, de leurs préoccupations et de leur quotidien, avant de parler des chapitres de la santé au travail.

Plutôt que de partir des problématiques de santé au travail, on y accède par leur quotidien et leurs préoccupations. Qu'est-ce que cela produit de partir de leurs préoccupations ?

Cela conditionne pleinement leurs modes de participation, leur implication, leurs identifications entre eux et entre leurs entreprises. Cela décroïssonne les échanges et apporte davantage de latitudes. De plus, cela ouvre des formes de fenêtres d'interventions. Les participants s'autorisent à dire certaines choses, à se « lâcher », ils s'autorisent à penser différemment et à bousculer les idées reçues ; on peut se parler de choses et cela nous conforte de le faire.

5.4. Ouvrir un chemin opérationnel

Un autre élément très important dans le « peer to peer » et dans les dispositifs collectifs associés : l'introduction du terrain dans la salle, qui produit de nouvelles connexions, on voit mieux ce qu'il se passe. Il y a une visite préalable de l'entreprise qui présente son projet et le diagnostic. On met des images sur ce dont on parle. Il y a aussi une forme d'écoute compréhensive et de solidarité qui s'exprime : on n'est plus seul, on se sent écouté.

Comment moi je peux analyser ce dispositif ?

Dans ces dispositifs collectifs, une compréhension, une confrontation mutuelle s'exprime. Cela devient un lieu d'expression et de construction où s'expriment parfois de l'émotion, de l'anxiété, de la confiance, de la valorisation et des stratégies. C'est un lieu où il n'y a pas de supervision ou de contrôle, mais un ajustement mutuel. C'est aussi un lieu où des anticipations, « des grains de sable », sont possibles grâce au retour d'expériences des uns et des autres. Ce qui est intéressant c'est que la parole se libère au cours de ces temps collectifs et se prolonge au sein de l'entreprise. Notamment sur le sujet des managers, dont parlait Sandrine.

Il y a aussi cette question de passage à l'acte, de mise en œuvre opérationnelle des changements. « *Mon collègue dirigeant l'a fait, alors pourquoi pas moi ?* ». Il y a aussi une sorte de question de gageur : « *dans trois mois je vais revoir les membres des groupes et je vais devoir faire le point pour savoir ce que j'ai fait dans tel et tel sujet* », ce qui inscrit la notion de légitimité et de pérennité de l'action. Je fais aussi un retour sur ce que cela nous permet à nous aussi à travers notre activité de consultant de cabinet de conseil : investiguer l'activité dirigeante à travers le « peer to peer ».

Selon le modèle de Guy Minguet, nous pouvons ainsi examiner tout ce qui est de l'ordre de la projection et de la réflexivité impliquées pour le dirigeant, mais également ce qu'il doit mettre en œuvre pour établir une régulation entre les acteurs pour assurer l'activité productrice, la reconnaissance des sujets qui coopèrent et qui s'engagent au travail pour lui, la gestion des transformations et la conduite du changement ; tous les différents pans de son activité que l'on aborde au sein de ce dispositif.

6. Que produit le « peer to peer » ?

6.1. Ce temps est-il collectif ?

Le « peer to peer » produit des actions, des transformations plus ou moins spectaculaires, mais des transformations quand même, des valeurs communes et partagées, de la pérennité.

Johann [*Petit*] expliquait dans son introduction qu'il était important de laisser des traces de l'intervention. Nous pouvons dire que ce côté collectif qui se constitue est une trace de l'intervention, mais c'est aussi une source d'inspiration de participer à ces clubs, jusqu'à ce qui est le thème aujourd'hui : l'innovation, rechercher des nouvelles façons de faire, développer de nouveaux projets.

J'essaie toujours de caractériser de travail collectif et je crois que l'on peut faire un parallèle. Je vais vous le livrer : d'abord c'est une structure inter-organisationnelle multidisciplinaire formelle, parce qu'encadrée par une association ; une structure souple propice au partage d'idées, qui déborde les frontières de l'organisation et dont le mandat d'une durée limitée consiste à générer, à mettre en pratique des idées de service ou des produits à offrir. Nous n'en sommes pas tout à fait là, mais on s'en inspire, on tend vers de nouvelles idées de fonctionnement d'organisations, donc pas tout à fait, mais il y a quand même du développement. Cette structure est composée de directeurs, de cadres intermédiaires, mais on a aussi des responsables des ressources humaines, des préventeurs, etc.

On arrive à un environnement propice à l'innovation socio-organisationnelle, ce qui nous emmène à faire le parallèle ; est-ce que finalement ce type de dispositif collectif de « peer to peer » n'aurait pas un fonctionnement similaire aux communautés stratégiques définies par Mario Roy en 2009 ? En tout cas c'est une approche ressentie comme originale, dans la perspective d'une modalité privilégiée de mises en œuvre d'initiatives de transformation d'innovation du travail dans la perspective d'un réseau. C'est une constance de l'engagement

personnel et public des directeurs, déterminante pour la viabilité des projets. C'est aussi une perspective d'action ciblée au niveau opérationnel qui constitue une clef du changement organisationnel ; je vous rappelle le terrain qui rentre dans la salle, une approche inter-entreprise de la communauté stratégique réduisant l'inertie inhérente à la dynamique organisationnelle interne de chaque membre.

7. Des perspectives pour le « peer to peer »

Quoi qu'il en soit, ça fait bouger ces acteurs d'entreprises.

En conclusion on s'interroge sur les perspectives que pourrait avoir le « peer to peer ». Pour nous, cela peut être une réelle réalité d'action, notamment dans les TPE et les PME. On y voit aussi une possibilité de travailler avec des professionnels qui n'ont pas toujours le temps et de leur créer cet espace dédié, presque une bulle de discussion. Cela permettrait d'avoir une empreinte durable dans le temps, qui ne reposerait pas uniquement sur des ambassadeurs, mais sur une communauté. Nous savons que les individualités sont bien souvent le problème dans les entreprises ; il y a beaucoup de mobilités professionnelles et nous y sommes confrontés dans nos interventions. Nous voyons aussi qu'aujourd'hui ce type de dispositif est en train de bénéficier d'une diffusion ouverte, puissante et autoportée par les membres mêmes de ce club.