



2

CHSCT Caisse d'Épargne Réseau IDF et CHSCT Caisse d'Épargne Siège

Expertise demandée par le CHSCT
selon les dispositions de l'article L4614-12 du Code du Travail

Rapport d'expertise sur la 1^{ère} étape « projets de service » du projet ESPRIT DE SERVICE

20 juin 2017

Intervenants

Elsa DECRIAUD

Mickaële LANTIN MALLET

Vincent REYNAL

Sommaire

I. - Le contexte de la mission	3
I.1. L'entreprise.....	4
I.2. La demande d'expertise sur le projet « Esprit de Service »	6
I.3. Le projet « Esprit de Service »	9
I.4. Le contexte dans lequel le projet se met en place : des problèmes structurels déjà identifiés	14
I.5. Le point de vue des acteurs sur le projet « Esprit de Service »	22
I.6. Méthodologie : une approche systémique et globale sur le travail	24
II. - Analyse critique du projet « Esprit de Service »	31
II.2. Éléments de genèse du projet	32
II.3. La déclinaison d'« <i>Esprit de Service</i> » sur la CEIDF	35
II.4. « Esprit de Service » tel que mis en œuvre sur la CEIDF	41
II.5. Projet « Esprit de Service » : éléments de contenu et de méthode	46
II.6. Effets du contenu et de la méthode	49
III. - Le déploiement du projet « Esprit de Service » vu du terrain.....	57
III.1. Des disparités de situations sur le plan du déroulement concret d'« Esprit de Service » ...	58
III.2. Des disparités dans la perception et la réception du projet	73
III.3. Susciter l'adhésion sur des principes et valeurs pour favoriser le changement ...	86
IV. - La transformation des conditions de travail et l'animation du projet sur la durée.....	91
IV.1. La concrétisation des plans d'action et leurs conséquences sur l'organisation du travail...	92
IV.2. La problématique de la pérennité du projet « Esprit de Service »	122
IV.3. Une conduite de projet qui interroge la gestion des risques professionnels.....	129
V. - Préconisations.....	132
V.1. Preamble.....	133
V.2. Pour une information et une consultation complète et loyale du CHSCT	134
V.3. Réajuster la conduite de projet en tenant compte des dysfonctionnements repérés.....	135
V.4. Envisager d'autres leviers pour atteindre la satisfaction client : mettre en débat la question de la qualité au / du travail.....	140
V.5. Accompagner les transformations technologiques	142
V.6. Pour une politique de prévention primaire	144
VI. - Annexes	146
VI.1. Annexe 1 – Questionnaire	147

I. - Le contexte de la mission

I.1. L'entreprise

La Caisse d'Épargne Ile-de-France est l'une des seize caisses qui constituent le maillage régional du réseau bancaire coopératif Caisse d'Épargne. Cette enseigne est caractérisée par son ancienneté dans le secteur bancaire français puisqu'elle célébrera en 2018 son bicentenaire.

Depuis 2008, le réseau des Caisses d'Épargne et la Caisse d'Épargne Ile-de-France ont connu de nombreuses réorganisations : d'une part pour faire face aux transformations du secteur bancaire et financier français et mondial, d'autre part du fait d'une dynamique de groupe puisque le réseau des Caisses s'inscrit depuis lors, aux côtés d'un autre réseau bancaire coopératif (Banque Populaire), au sein d'une entité plus vaste, le groupe BPCE spécialisé dans les métiers de la banque et de l'assurance.

La Caisse d'Épargne Ile-de-France (CEIDF dans ce rapport) est constituée de 455 agences (dont 80 principales), de 29 centres d'affaires répartis en 9 directions régionales et 80 secteurs commerciaux (Réseau). Les services support étant organisés en 4 pôles au Siège (Présidence, Ressources humaines, Finance et Services bancaires et Banque de développement régional, Organisation et informatique), chacun recouvrant plusieurs directions. Ces entités sont animées par 4870 collaborateurs (salariés inscrits, chiffres bilan social 2016).

LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE LA CAISSE D'ÉPARGNE ET DU GROUPE BPCE

Le groupe BPCE a lancé, en 2017, un plan de transformation de sa banque de proximité préparatoire au plan d'orientation stratégique 2018-2020 qui a été présenté il y a peu au Comité d'Entreprise de la Caisse d'Épargne (fin mai 2017).

Les axes structurants sont un chantier sur le « modèle de relation », un chantier sur le digital ainsi qu'un chantier « de transformation et d'excellence opérationnelle » qui tendront à modifier le maillage et la volumétrie des agences, celle des effectifs à l'échelle du groupe BPCE et à des évolutions des métiers de par la dynamique de digitalisation croissante.

Ce plan de transformation de la banque de proximité et les orientations stratégiques du groupe à l'horizon 2020 entendent placer le groupe BPCE – et donc la Caisse d'Épargne – comme des « leaders de la satisfaction client »¹ dans le secteur bancaire en faisant porter les efforts sur une « promesse aux clients » élaborés autour de trois axes principaux :

- La proximité géographique : la performance opérationnelle et économique notamment au travers d'une réorganisation du maillage des banques de proximité ;
- La proximité relationnelle et communicationnelle² : la performance opérationnelle et économique se déploierait sur la base des activités de conseil et de vente, des exigences de réactivité et de personnalisation de la relation client. C'est l'axe au cœur duquel se déploie le chantier sur le « modèle de relation » qui est au cœur du projet « Esprit de service » ;
- L'« excellence » au travers du nouveau modèle de relation client orienté service et satisfaction client, d'efforts de compétitivité (rester ou devenir leader, innovant, concurrentiel ; dégager des ressources via de nouvelles organisations du maillage des banques de proximité) et de

¹ Communiqué de presse du 21 février 2017 publié sur le site du groupe BPCE.

² Notons que la question du professionnalisme et celle de la « proximité client » étaient déjà inscrites dans le plan stratégique 2011-2013 de la Caisse d'Épargne qui s'intitulait alors « Ambition Orientée Client ». Cette question avait également déjà donné lieu à d'autres projets, dont certains des actuels salariés se souviennent : le projet « Attitude Écureuil » en 2006-2007 sur la qualité de l'accueil et le programme « Fréquence Client » qui visait le déploiement d'un nouveau format d'agence en 2004 pour améliorer la qualité de l'accueil des clients en agence à l'échelle du groupe des Caisses d'Épargne. Le rapport Développement durable de la Caisse d'épargne indiquait la mise en place d'un référentiel accueil client en 2006 qui rappelle en certains de ses axes l'actuel modèle relationnel client et le projet « Esprit de Service ». Ainsi « Ce référentiel commun, élaboré selon la logique du parcours d'un client qui téléphone à son agence ou s'y rend, définit les règles de la qualité de service rendue au client au sein du Groupe selon trois objectifs : apporter un service clair et adapté ; offrir un contact souriant et chaleureux ; garantir un environnement attrayant et opérationnel. » (p.23).

déploiement d'un fonctionnement intégré des entreprises du groupe, notamment sur le plan du dispositif digital.

C'est dans ce contexte et cette dynamique que s'inscrit le projet « Esprit de Service ».

DONNÉES SOCIOLOGIQUES SUR LA POPULATION DE LA CEIDF³

Les effectifs de la CEIDF ont connu en 2013/2014 une nette diminution et, depuis, fluctuent d'une année à l'autre autour de 4870 salariés en équivalents temps plein (graphique ci-dessous). L'objectif, à l'échelle de la CEIDF, est de poursuivre cette évolution décroissante des effectifs qui s'exprime toutefois différemment selon les périmètres considérés et selon qu'il s'agisse de salariés cadres ou non-cadres.

Ainsi la baisse d'effectif atteint et continuera d'atteindre de manière bien plus accentuée le Siège que le Réseau⁴. Pour le Réseau, il est prévu un maintien des effectifs commerciaux (la décroissance massive de l'effectif en 2013 a essentiellement concerné les salariés non-cadres).

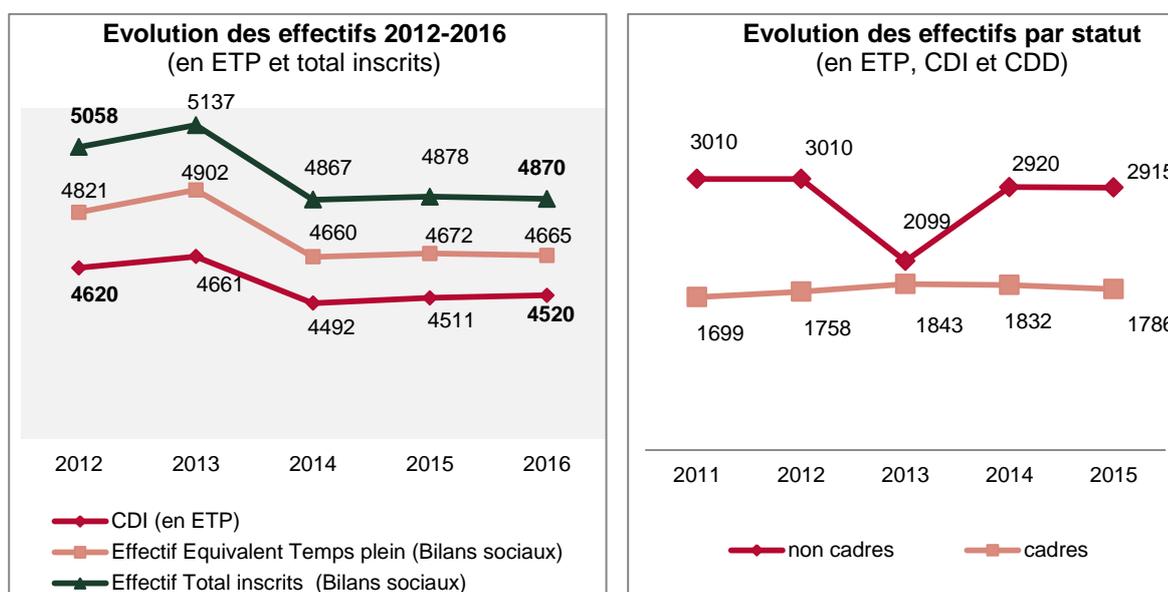


Figure 1 – Évolution des effectifs de 2011 à 2016

La population actuelle se caractérise par un âge moyen de 42 ans (donnée peu évolutive depuis 2011) : la population du Siège connaît une ancienneté et un âge moyen plus élevés qu'au Réseau.

De même, la population du Siège est marquée par une féminisation bien plus importante que ne l'est celle du Réseau.

L'ancienneté moyenne est relativement stable indiquant un renouvellement constant de la population en particulier par un fort phénomène de turn-over comme on le verra plus loin

ANCIENNETÉ MOYENNE (en années)						
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
16	15,5	15,9	16,7	17,1	16,1	16,9
source: rapport ORSEU BDD, 2014			source : bilans sociaux 2014 à 2016			

Tableau 1 – Ancienneté moyenne à la CEIDF de 2010 à 2016

³ Traitements réalisés à partir des données des rapports annuels Hygiène et Sécurité et de leurs annexes (2013-2015) transmis par la direction.

⁴ La direction avance que « (...) pour bien analyser les chiffres, il faut distinguer le réseau et le siège, car nous remplaçons les départs dans le réseau, mais pas au siège. L'écart est positif pour les effectifs du réseau, comme prévu dans le plan stratégique, et en économie d'une trentaine de postes dans les fonctions support. », Procès-verbal de la séance du CE du 30 03 2016, p.11

1.2. La demande d'expertise sur le projet « Esprit de Service »

Lors des séances du 25 novembre 2016 et du 12 décembre 2016, le CHSCT Caisse d'Épargne IDF Réseau et le CHSCT Caisse d'Épargne IDF Siège décident le recours à une expertise conformément aux dispositions de l'article L4614-12 du Code du travail. Le cabinet CEDAET, expert agréé auprès des CHSCT par le Ministère du Travail, est mandaté à cet effet lors de ces séances.

Cette expertise porte sur l'impact du projet Esprit de Service sur les conditions de travail, la sécurité et la santé des personnels du Siège et du Réseau Ile-de-France.

Dans leurs délibérations respectives du 25 novembre e du 12 décembre 2016, les représentants du personnel aux CHSCT du Réseau et du Siège indiquent⁵ :

« 1- Information en vue de consultation sur la conduite du projet « Esprit de Service » et son mode de déploiement [dans le réseau / dans les services du siège].

2- Information sur la mise à contribution des salariés au regard des finalités du projet.

3- Information sur le périmètre d'application prévisionnel du projet et ses éventuelles déclinaisons selon [les agences / les différents services].

4- Information concernant l'organisation existante et l'organisation cible élaborée par le projet.

5- Information en vue de consultation sur les impacts du projet en termes de réalisation de l'activité : Quels impacts sur les conditions de travail ?

Notre entreprise a fait le choix de lancer un nouveau projet intitulé « Esprit de Service » qui a été présenté comme l'outil idéal au service de l'amélioration de la satisfaction client et pour lequel une présentation a été faite [le 25 novembre 2016 devant l'instance des membres du CHSCT Réseau durant deux heures / le 12 décembre 2016 devant l'instance des membres du CHSCT Siège durant deux heures].

Durant cette réunion et après plus de 2 heures d'échanges, nous avons pris conscience de l'impact de ce projet important qui entraîne une modification de l'organisation du travail de nos collègues et c'est à ce titre que nous demandons qu'une expertise soit menée afin d'établir notamment les impacts positifs et négatifs sur les conditions de travail des salariés [du Réseau / du Siège] de la Caisse d'Épargne Ile-de-France. »

Les représentants du personnel élus aux CHSCT CEIDF du Siège et du Réseau s'inquiètent du fait que :

- Le projet « Esprit de Service », présenté comme « l'outil idéal au service de l'amélioration de la satisfaction client, et pour l'accélération de notre développement », n'ait pas donné lieu au préalable de son lancement à une information consultation aux CHSCT CEIDF Siège et Réseau alors même qu'il est susceptible de modifier l'organisation et les conditions de travail des salariés. Les séances extraordinaires du 25 novembre 2016 pour le Réseau et du 12 décembre 2016 pour le Siège visaient à obtenir des informations sur le projet « Esprit de Service » en tant qu'il est un projet important ;
- Ils n'ont pas reçu – en amont du déploiement du projet – de document d'information consultation et notamment d'analyse des impacts socio-organisationnels du projet ;
- Que ce projet intervienne dans un contexte marqué par une problématique de charge de travail, de sous-effectif dans certains services et agences qui risquent d'augmenter les contraintes et la pression qui pèsent sur les personnels pour atteindre les objectifs de performance fixés en matière de productivité et satisfaire aux critères de qualité de service et de satisfaction client.

⁵ Les deux délibérations étant, sur le fond, en tout point semblables nous indiquons entre crochets les seuls éléments qui les distinguent.

L'inquiétude des représentants du personnel élus aux CHSCT CEIDF du Siège et du Réseau – exprimée en instance les 25 novembre et 12 décembre derniers – réside en ce que cette réorganisation des « projets de service » (soit la première étape du projet « Esprit de Service ») poursuit un objectif de rationalisation des coûts sans modification d'effectifs, voire avec augmentation des objectifs de performance, ce qui pourrait engendrer une dégradation des conditions de travail, des risques en santé et en sécurité pour les personnels.

La Direction a contesté les demandes d'expertise projet important des CHSCT du Siège et du Réseau concernant la première étape « projets de service » du projet « Esprit de Service », arguant que cette première étape introduit de « *simples changements culturels qui n'impactent pas les conditions de travail et l'organisation du travail des équipes* »⁶ à l'inverse de certains « projets d'adaptation ». La Direction précise qu'elle informera et consultera les CHSCT CEIDF du Siège et du Réseau pour certains de ces projets d'adaptation, dont la liste reste à définir précisément.

La contestation de ces votes d'expertise sur le projet important « Esprit de Service » au Siège et au Réseau a été déboutée au Tribunal de Grande Instance, par deux ordonnances rendues en la forme des référés le 13 avril 2017.

Entre les deux délibérations et la réception de la décision judiciaire, la Direction a poursuivi la mise en place de la première étape du projet « Esprit de Service » sur le Siège (33 services) et sur le Réseau (80 agences principales).

La saisine du juge a eu pour effet de suspendre et reporter le démarrage de l'expertise.

Suite aux décisions de justice du 13 avril 2017, il a été convenu lors de la réunion du 25 avril 2017 entre la direction, les représentants du personnel élus aux CHSCT CEIDF du Siège et du Réseau et le CEDAET que l'expertise se réalise finalement.

Il a été convenu lors de cette réunion que la présente expertise ne portera que sur la première étape (« projets de service ») du projet « Esprit de Service », celle-ci ayant donc déjà été déployée auprès de certains services et agences du Siège et du Réseau. La direction précise que ce déploiement se réalise par « vagues » successives. Ces « vagues » concernent à chaque fois des groupes de salariés de différents services au Siège et des agences de niveaux différents au sein du Réseau.

Par ailleurs il a été convenu que le périmètre des investigations par observations et entretiens (individuels et collectifs) ne concernerait que quelques-unes des agences principales du Réseau et que quelques-uns des services du Siège.

Soit 6 agences et 4 services répartis comme tels :

- Au Réseau les agences dites principales de Saint-Denis (93), Antony (92), Meaux Centre (77), Mantes Castor (78), Gambetta (75 Paris Est) et de Saint-Lazare (75 Paris Ouest) ;
- Au Siège quatre services de la direction dite DS2C : Service Crédits dépt.92/95/77, Service Monétique Acquéreur et Fraude, Service Successions 1 et 2, Service PCE et Recherche.

Enfin, et pour compléter ces investigations, il a été convenu qu'un questionnaire – élaboré par les experts en accord avec les représentants du personnel élus aux CHSCT CEIDF du Siège et du Réseau – soit diffusé par voie électronique à l'ensemble des personnels (Réseau / Siège) impactés par la première vague de déploiement des « projets de service ».

La Direction s'étant engagée à faciliter la diffusion informatique de ce questionnaire aux personnels concernés tous statuts, métiers, services et agences d'appartenance confondus.

⁶ Procès-verbal de la séance extraordinaire du CHSCT Caisse d'Épargne IDF Siège du 12 décembre 2016, p.8.

La mission d'expertise a pour objectif d'aider les CHSCT CEIDF du Siège et du Réseau à contribuer à la protection de la santé physique et mentale des salariés ainsi qu'à leur sécurité. En conséquence, l'expertise a pour objectifs :

- D'établir un diagnostic sur les impacts du projet « Esprit de Service » (en son étape 1 dite « projets de service ») sur les conditions de travail des salariés, les risques en santé et sécurité ainsi que sur la manière dont le projet a été mis en place dans ses déclinaisons locales ;
- D'aider chacun des CHSCT CEIDF (Siège et Réseau) à formuler des propositions d'actions ayant pour objectif une prévention effective et pérenne de ces risques.

I.3. Le projet « Esprit de Service »

I.3.1. Un projet d'importance : un projet d'entreprise⁷

Le projet « Esprit de Service » se met en place à l'échelle de la Caisse d'Épargne IDF sur les périmètres du Siège et du Réseau dans un contexte marqué par un « *accroissement du volume de demandes et de réclamations clients, intensification de la concurrence, niveau d'exigence de plus en plus élevé...* » (Planet manager, 29/03/2016).

Il s'agirait donc de mettre en place par le projet « Esprit de Service » :

- un **nouveau modèle de relation client** ;
- un **modèle d'organisation unifié et simplifié pour permettre un pilotage des programmes harmonisé**
- une **nouvelle culture d'entreprise et de service** revalorisant la satisfaction client ;

Les objectifs du projet tels que présentés sur Planet Manager le 29 mars 2016 sont les suivants :

« Définir une vision commune de l'esprit de service de la CEIDF : Qualité de la relation avec les clients, et en miroir, qualité relationnelle au sein de l'entreprise.

Diffuser une culture de service & faire partager la vision client à tous les acteurs de l'entreprise (front, middle, back-office, toutes strates hiérarchiques confondues).

Définir une trajectoire permettant d'adapter nos modes de fonctionnement à notre ambition de qualité de service. »

Ce projet conduirait également à développer des projets dits d'adaptation qui consistent à faire évoluer ou à créer des dispositifs technologiques permettant de simplifier certaines opérations, de diminuer les temps de traitements et d'harmoniser les outils de travail entre les différentes entités de l'entreprise (services, agences). Ces projets d'adaptation accompagnent une dynamique déjà à l'œuvre de modernisation et de digitalisation à la Caisse d'Épargne.

Un calendrier qui comprendrait jusqu'à 5 vagues démarrant en septembre 2016 pour la première (celle qui donne lieu à la présente expertise donc) et qui s'échelonnent sur des cycles de 16 semaines environ jusqu'en septembre 2018 pour le démarrage de la 5^{ème} vague. Le déroulé complet prendrait donc fin à l'orée de l'année 2019.

Un calendrier qui comprendrait concomitamment deux dynamiques : les projets de services par vagues sur le périmètre global de la CEIDF et les projets d'adaptation qui s'organiseraient sur des temporalités différentes et qui répondraient, pour l'essentiel, à des problématiques d'évolution technologique des outils de travail et qui auraient donc pour vocation de concerner tout ou partie des salariés de la CEIDF. On renvoie ici à la partie II de ce rapport qui analyse de manière détaillée les dispositifs et principes des « projets de service » et des « projets d'adaptation ».

I.3.2. La question du périmètre

LA 1^{ÈRE} ÉTAPE DU PROJET « ESPRIT DE SERVICE » : LES PROJETS DE SERVICE EN VAGUE 1

En vague 1, le projet consiste en la mise en place de projets de service au sein de :

- 80 agences principales au Réseau IDF, soit une agence par direction de secteur commercial, ainsi que 9 DCPA soit une par direction régionale ;
- 33 services au Siège répartis entre la direction support aux commerciaux et clients (DS2C, 24 projets), la direction des ressources humaines (DRH, 6 projets), la direction marketing et distribution (DMD, 2 projets) et le secrétariat général (1 projet). Les services de la DS2C – en

⁷ On se reportera utilement à la partie II de ce rapport qui expose dans le détail les fondements du projet, ses moyens et objectifs. Nous ne nous arrêterons ici que sur les grandes lignes de celui-ci.

position de back-office par rapport au Réseau – sont particulièrement concernés par cette première vague du projet « Esprit de Service ». Les investigations par entretiens et observations dans le cadre de la présente expertise se sont donc concentrées sur ces services.

La direction indique qu'en « septembre 2016 le lancement de la 1^{ère} vague des projets de service concerne 122 équipes soit 328 managers et 1044 collaborateurs ». On notera que le fichier⁸ transmis par la direction dans le cadre de cette expertise comprend un nombre de salariés impactés par le projet « Esprit de Service » plus élevé que celui qui nous a été mentionné en entretien, il n'a pas été possible de saisir la nature du différentiel.

DES TENTATIVES DE RECADRAGE DE L'EXPERTISE DE LA DIRECTION

Si la direction s'est montrée très facilitante dans l'organisation des entretiens dès l'issue des échanges autour de la lettre de mission – s'organisant pour programmer très rapidement des entretiens avec les responsables projet et les salariés – nous avons rencontré, par la suite et tout au long de nos investigations de terrain, ainsi que lors de la préparation du questionnaire à adresser à l'ensemble des salariés impactés par la vague 1 du projet « Esprit de Service », des difficultés qui se sont matérialisées par plusieurs interpellations de la part de la direction visant à (re)cadrer strictement le périmètre d'intervention des experts et à questionner le bien-fondé de la méthodologie déployée. Les injonctions faites étaient de :

- ne travailler que sur la vague 1 ;
- ne travailler que sur les projets de service ;
- ne travailler que sur le projet et non sur les conditions de travail au sens large / sur la santé au sens large.

Comme indiqué dans notre lettre de mission, le périmètre comme le cahier des charges sont sans aucune ambiguïté. **Notre mission est de travailler sur le projet « Esprit de Service » tel qu'il a été déployé dans la première étape (les « projets de service » des agences et services faisant partie de la première vague de déploiement)**, plus précisément sur les conséquences et risques induits par la mise en place du projet sur les conditions de travail des salariés. Cette précision semble nécessaire compte tenu des craintes exprimées de façon récurrente par la direction.

Toutefois, cette injonction à ne travailler que sur les documents et sujets strictement liés à la première étape du projet « Esprit de Service » nous amène à repréciser les principes de base relatifs à **l'organisation du travail, la méthode d'analyse du travail, mais aussi les risques psychosociaux** :

- La méthode d'analyse de l'activité selon les principes mêmes de l'ergonomie et de la sociologie se doit d'être **systémique et globale** comme nous le soulignons ci-après (section Méthodologie) ;
- Le salarié est un individu qui a son histoire dans une entreprise qui a connu des vagues de réorganisations et de multiples projets sur la relation client et sur les outils de travail. Il a un statut, une qualification, un parcours, des perspectives, un niveau de rémunération, une expérience. Il intervient dans un contexte, sur une situation de travail au sein d'un collectif de travail en agence au Réseau comme en service au Siège. Il est en interface avec des interlocuteurs variés (partenaires en interne et clients en externe). Ce sont tous ces éléments combinés qui constituent ses **conditions de travail**. Elles influencent son rapport au travail et impactent positivement ou négativement sa santé.

La mise en œuvre d'un projet – quel qu'il soit – n'est pas dissociable du contexte global dans lequel il s'inscrit. Considérer la mise en place d'un projet sous l'angle unique des kits théoriques fournis aux managers et aux salariés dans le cadre d'« Esprit de Service » et non sur le travail et les

⁸ Le fichier Excel comprend 1292 lignes chacune correspondant à un salarié appartenant à la population cible de la vague 1 du projet « Esprit de Service ». Cet échantillon se décomposant en 862 salariés au Réseau et 430 au Siège.

conditions de travail reviendrait à considérer le salarié comme un opérateur automate programmable.

Il n'est pas possible d'isoler le projet « Esprit de Service » de son contexte d'inscription, marqué notamment par les précédents changements vécus par les salariés du Siège comme du Réseau et par un certain nombre de problématiques récurrentes exposées en séances de CE et de CHSCT au Siège et au Réseau ces dernières années comme on le verra ci-après.

FOCUS DONNÉES SOCIOPROFESSIONNELLES SUR LA POPULATION CONCERNÉE PAR LA VAGUE 1

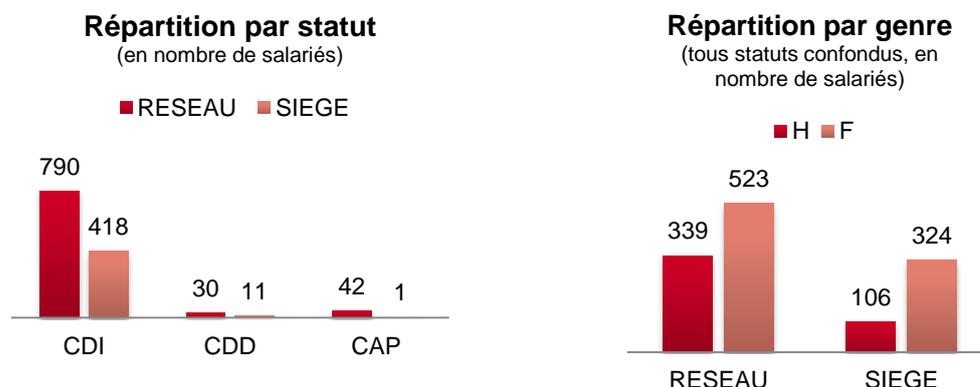
La population concernée par la vague 1 du projet « Esprit de Service » représente 1292 salariés répartis entre le périmètre du Réseau (862 salariés) et celui du Siège (430 salariés).

Sur la base des données transmises par la direction⁹, nous avons établi une analyse de la composition de chaque groupe (Réseau / Siège) et affiné celle-ci pour mieux cerner les parcours et profils socioprofessionnels des salariés concernés.

Les salariés concernés par le déploiement en vague 1 du projet « Esprit de Service » sont en majorité des femmes, plus encore au Siège qu'au Réseau, ce qui correspond bien à la féminisation de la population générale de la CEIDF ainsi qu'à celle du secteur d'activité dont les établissements bancaires relèvent (Finances). Ainsi la population par la vague 1 du projet est constituée, au Siège, de 75% de femmes (soit 523 femmes pour 339 hommes) et, au Réseau, de 61% femmes (soit 324 femmes pour 106 hommes).

On observe une forte différenciation dans la composition des populations au Réseau et au Siège : les salariés du Réseau sont plus jeunes, ont moins d'ancienneté et occupent donc des niveaux de classification moins élevés qu'au Siège. Ils ont également plus souvent recours à des salariés en contrat d'apprentissage et de professionnalisation que l'échantillon concerné par la vague 1 du projet au Siège. Il semble donc que le Siège soit le lieu où les carrières se poursuivent à la CEIDF si l'on ne devient pas manager de manager au Réseau à tout le moins.

Enfin, et comme le montrent les graphiques ci-dessous, l'ancienneté moyenne des salariés est relativement élevée. Cela corrobore les propos tenus lors de nos entretiens par nombre de salariés qui soulignent qu'ils sont de « *purs produits de la Caisse* » ou de « *vrais écureuils* » signifiant par là que la plus grande partie de leur trajectoire professionnelle s'est déroulée dans l'entreprise – ils se reconnaissent comme des « *anciens* » – ce qui ne va pas sans une certaine fierté, mais aussi une certaine amertume en regard des transformations de l'entreprise, des directions que celle-ci peut prendre et avec lesquelles les salariés ne sont pas toujours en accord.



⁹ Source : Fichier « CEIDF EDS Sélection-Expertise CHSCT-EDS-vague1-VF » transmis par la direction le 04/05/2017.

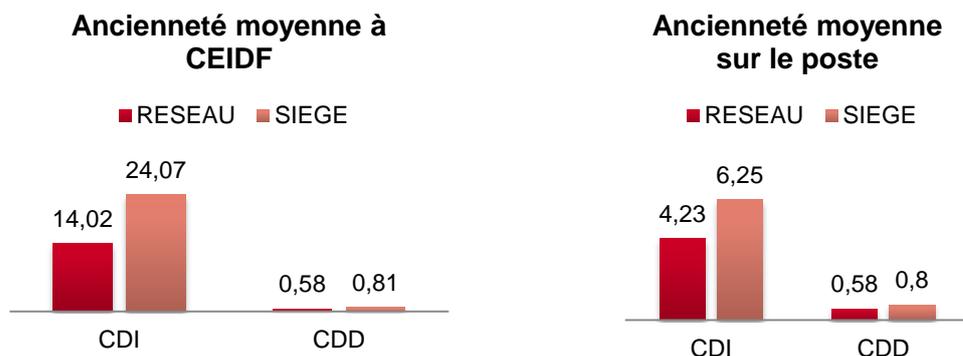


Figure 2 - Caractéristiques socioprofessionnelles de la population concernée par la vague 1 du projet « Esprit de Service »

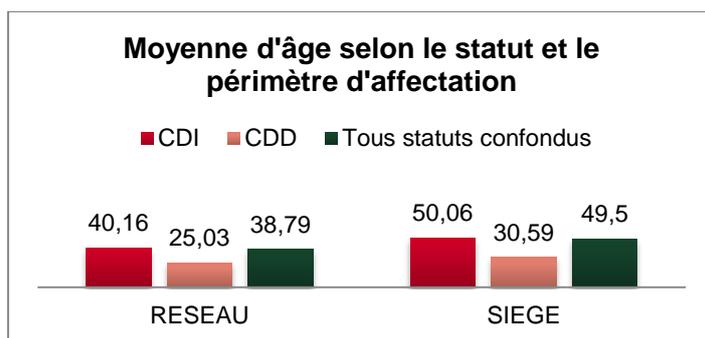


Figure 3 – Moyenne d'âge des salariés selon leur statut et leur périmètre d'affectation

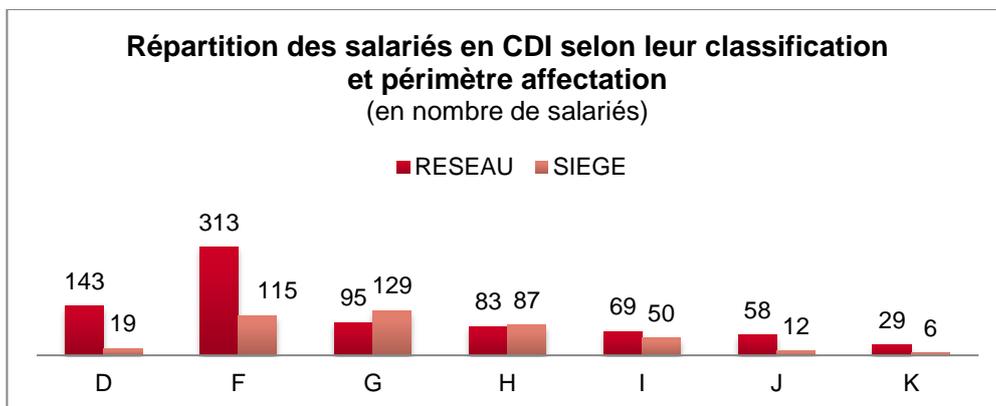


Figure 4 – Répartition des salariés en CDI en fonction de leur classification et périmètre d'affectation

I.4. Le contexte dans lequel le projet se met en place : des problèmes structurels déjà identifiés

Afin de répondre aux exigences de notre agrément, qui nous demande de retracer le contexte dans lequel le projet se met en place, nous exposons ci-après les problématiques récurrentes et saillantes à la CEIDF qui concernent les conditions de travail, la santé et la sécurité. Les éléments mobilisés dans cette section proviennent pour nombre d'entre elles de la documentation fournie par la direction, mais également des entretiens menés avec les salariés.

Dans la mesure où les problématiques analysées ci-après ont d'ores et déjà donné lieu, à de multiples reprises, à des signalements et échanges entre les salariés, les IRP et la direction ces dernières années, on pourrait légitimement s'attendre à ce que celles-ci soient prises en considération dans le cadre de la conduite de projet déployée pour « Esprit de Service ». On pourrait également s'attendre à ce que le projet « Esprit de Service », qui vise l'amélioration de la satisfaction client et, en miroir, l'amélioration des rapports sociaux au travail, contribue à une diminution ou à une résolution des dysfonctionnements identifiés. On verra dans la suite de ce rapport que cela n'est nullement le cas.

I.4.1. Des salariés fragilisés par des réorganisations successives

Les projets de réorganisation menés à la CEIDF les dernières années ont pu concerner directement ou indirectement les salariés actuellement impactés par le déploiement de la vague 1 du projet « Esprit de Service » au Réseau et au Siège. Rappelons que ce projet se veut, à terme, étendu à l'ensemble des personnels de la CEIDF.

Ainsi la population cible de la vague 1 est porteuse, tout particulièrement lorsqu'il s'agit des personnels ayant de l'ancienneté dans l'entreprise ou sur leur poste de travail, d'un passif en matière d'expériences sur les conduites de projets à la CEIDF et sur les modes d'enrôlement des salariés dans des dispositifs plus ou moins participatifs visant à réorganiser le travail et les entités de l'entreprise. Les « traces » mémorielles laissées par le vécu des projets énumérés ci-dessous servent de caisse de résonance à l'accueil qui peut être donné à tout nouveau projet et toute injonction à faire autrement, à s'adapter, à participer à un nouveau modèle d'organisation du travail :

- Plan stratégique 2018-2020 visant des diminutions d'effectifs (Siège, CEIDF) mais également une révision du maillage territorial à l'échelle de BPCE (fermeture d'agences) ;
- Projet de réorganisation des fonctions supports, pôle BDD (2017) ;
- Projet de réorganisation du dispositif de gestion de la clientèle gestion privée (2017) ;
- Projet de développement commercial des centres de relations clients et création d'un middle en charge de la gestion des contrats de ventes à distance (2016) ;
- Projet d'évolution de l'organisation du Pôle Banque de Détail, Siège et Réseau avec mobilités professionnelles (2014) ;
- Projet de réorganisation de la BDD, Siège et Réseau avec suppressions d'emplois et mobilités professionnelles (2011) ;
- Intégration des Caisses d'Épargne au Groupe BPCE aux côtés des « bleus » de la Banque Populaire (2008-2009) ;
- Projet de fusion des trois Caisses d'Ile-de-France (2008).

Les salariés ont été nombreux, dans le cadre de cette expertise, à mentionner une lassitude vis-à-vis des réorganisations à la CEIDF et à exprimer des craintes eu égard à cette instabilité organisationnelle et eu égard aux perspectives professionnelles dans l'entreprise. On note un climat d'incertitude dont les effets sont connus sur la santé au travail comme l'indiquait déjà en

2014 un autre cabinet d'expertise¹⁰ (états anxieux, détresse psychologique, situations d'épuisement professionnels, comportements de retraits, démotivation et augmentation des tensions interpersonnelles horizontales et verticales au travail), ainsi que différents rapports de médecine du travail. Le rapport de médecine du travail de 2014 signale ainsi qu'« à la suite et lors des réorganisations successives de l'entreprise, les salariés s'interrogent et s'inquiètent sur leur devenir » ce qui a supposé de la part de l'ensemble des acteurs de la prévention de l'entreprise une vigilance accrue sur les RPS. Dans ce même rapport la médecine du travail indiquait que l'activité du service était marquée par les sollicitations de salariés en « grande souffrance » et des salariés impactés par des incivilités et agressions.

1.4.2. Un faisceau de signes qui interroge l'état de santé des salariés

L'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

On l'a vu précédemment l'évolution des effectifs à la CEIDF depuis 2011 est décroissante, cette involution concernant en particulier la population des services support au Siège et la population de non-cadres. Les salariés parlent de sous-effectif chronique et des effets négatifs de celui-ci sur les conditions de travail exprimant vivement le sentiment de travailler trop souvent en mode dégradé.

L'analyse détaillée de l'évolution des effectifs permet de noter un phénomène de turn-over important, marqué par un nombre de démissions notable depuis plusieurs années – ce qui est de nature à interroger les conditions de travail à la CEIDF et la capacité de l'entreprise à conserver ses salariés et à être attractive pour de nouvelles recrues.

Le phénomène de turn-over implique, de manière chronique, un investissement en matière de formation, de transmissions des savoirs et savoir-faire au sein des équipes et une déperdition de compétences. Comme on le verra dans ce rapport une grande part des modalités de formation repose sur l'investissement de salariés qui ont à accompagner les « entrants », à former et reformer les nouvelles recrues au fur et à mesure des entrées et sorties. Ceci constitue une source d'irritation et de démotivation en regard de l'énergie que demande la transmission des connaissances et compétences ainsi qu'une source d'instabilité organisationnelle faisant frein aux autres activités et aux chantiers en cours.

	Entrées / Départs CEIDF									
	2011		2012		2013		2014		2015	
	Entrées	Départs	Entrées	Départs	Entrées	Départs	Entrées	Départs	Entrées	Départs
CDI	443	542	295	231	241	204	107	277	358	344
CDD	338	209	270	248	344	302	249	349	279	282
Assistants temporaires	387	387	321	321	348	348	283	283	215	215
Total	1168	1138	886	800	933	854	639	909	852	841
<i>écart entrées/départs global</i>	<i>(+)38</i>		<i>(+)86</i>		<i>(+) 79</i>		<i>(-) 270</i>		<i>(+)11</i>	
<i>écart entrées /départs CDI</i>	<i>(-)99</i>		<i>(+)64</i>		<i>(+)37</i>		<i>(-)170</i>		<i>(+)14 pour CDI</i>	

Tableau 3 – Évolution des entrées et départs de la CEIDF de 2011 à 2015¹¹

Le phénomène de turn-over s'exprime différemment d'une direction régionale et d'un secteur commercial à l'autre, mais les effets de celui-ci sont toujours les mêmes sur le client et sur les équipes comme le soulèvent régulièrement les échanges au sein des instances représentatives du personnel : un turn-over des conseillers et l'attrition de la clientèle estimant que la continuité et la qualité du service à la CEIDF font défaut, des glissements de charge de travail et des situations de surcharge caractérisées par des portefeuilles très fournis, des agences dans lesquelles le niveau

¹⁰ Rapport d'expertise ORSEU sur les conséquences du projet « PROJET BDD 2014 - Projet d'évolution de l'organisation du Pôle Banque De Détail » remis aux CHSCT Siège et Réseau le 6 mai 2014, p.164.

¹¹ Source : Bilans Hygiène et Sécurité, 2013-2016. Ces éléments concernent donc la population globale de la CEIDF et non l'échantillon de salariés concernés par la vague 1 du projet « Esprit de Service ». Toutefois les mouvements à l'échelle de l'entreprise sont tout particulièrement représentatifs de situations en agence et en service sur les périmètres investigués dans le cadre de cette expertise.

de compétences et le degré d'autonomie sur certaines tâches ne permettent pas toujours d'atteindre les objectifs en matière de réactivité, de conformité et de pertinence dans les offres commerciales proposées aux clients. Les réponses de la direction¹² – qui tend à normaliser la situation – ne favorise nullement l'apaisement des inquiétudes des salariés ni celles des représentants du personnel qui ont à faire face, quotidiennement, aux « effets dominos » du turn-over sur le terrain et à prévenir les effets en santé et en sécurité de ces situations de travail fragilisées.

« La clientèle devenue frileuse, usée aussi par le turn-over des conseillers, ils voient que l'on change régulièrement, qu'il y a des bureaux vides à l'agence, ils le voient tout ça. Nous on est en première ligne. » (Salarié, Réseau)

« La clientèle qui en a assez du turn-over de référent et au bout d'un moment elle en a assez et c'est clôture. » (Salarié, Réseau)

La question des effectifs s'accompagne de problématiques connexes telles que :

- la **consommation d'heures supplémentaires**. La problématique des heures supplémentaires est évoquée régulièrement en instance (PV CE 26 01 2017 en particulier). Malgré les consignes des directions visant à réguler ces débordements en temps de travail – qui ont un coût financier pour l'entreprise – les directions régionales tout comme certains services au Siège continuent d'atteindre des sommes cumulées d'heures supplémentaires par entité qui constituent un véritable signal d'alerte sur la charge de travail et, ce faisant, sur l'état de santé des salariés à court et moyen terme. Dans certains cas également les modalités par lesquelles la consigne sur la maîtrise et réduction des heures supplémentaires s'expriment en culpabilisant les salariés ce qui redouble encore les pressions que ceux-ci peuvent ressentir au travail et leur renvoie l'image d'un salarié inefficace et coûteux qui atteint leur image professionnelle et leur motivation au travail comme l'indiquent les verbatim ci-après. Quand les salariés, pour finir leur travail ou bien le faire sont conduits à masquer le temps de travail consommé en se « debadgeant » comme le signale un salarié, l'employeur a une responsabilité à procéder à une évaluation de la charge et à ajuster les moyens à celle-ci. L'ensemble de ces éléments interrogent en effet l'équilibre entre la charge de travail et les effectifs, mais également les exigences au travail qui pèsent sur les salariés en matière de performance et de productivité ;

« Le chef ne voit que les flux, il ne voit pas les dossiers qui nécessitent un suivi et qui s'entassent. La priorité c'est d'abord d'écouler les demandes simples pour faire baisser stocks. Je ne vais pas perdre une heure à traiter un dossier complexe si je peux traiter 20 demandes simples, c'est le nombre qui va primer. J'ai beau faire des heures supplémentaires, on n'a pas le temps d'écouler les dossiers complexes, on est submergés ! » (Salarié, Siège)

« On a de très grosses journées à l'agence, certains restent jusqu'à 19h. L'équipe est épuisée du coup maintenant on ne fonctionne plus, on est épuisés, on ne réagit plus au brief, ce sont plus des « oui, mais », on est amorphes. On se met en retrait, un peu en off. Les messages ne passent plus. Et on entend au quotidien que la RH déteste les heures supplémentaires, que ces heures « cela ne se justifie pas », et encore moins parce que « vous ne vendez pas ». Bref que du négatif alors qu'on a essayé de faire de notre mieux, qu'on nous presse à vendre, qu'il faut monter les dossiers, qu'on n'est pas au complet et c'est quand même le retour du bâton... » (Salarié, Réseau).

« On en fait tous ici pour terminer des dossiers, pour clore un dossier prêt. Certains se debadgent et puis restent pour boucler leur travail, car la consigne c'est de ne pas en faire ou de faire attention. S'ils ont peur des ETP en heures supplémentaires on peut finir à 12h et partir à 16h et bientôt on se retrouvera en ETP négatif et ils seront contents ! On déborde

¹² Aux questions des élus CE sur l'analyse et les actions correctives relatives au phénomène du turn-over, la direction répond que « 5 à 6 démissions par mois dans une entreprise comme la nôtre ce n'est pas anormal. Il y a aussi des démissions ailleurs. Elles permettent de recruter dans les réseaux concurrents. (...) l'essentiel des départs sont des licenciements, dont 2 pour inaptitude médicale, des licenciements pour causes personnelles, pour raison disciplinaire, pour non-respect de la conformité et des règles déontologiques. Ensuite il y a les retraites et démissions"» (PV CE du 30/03/2016, p.11-12)

parce qu'on remplace, parce qu'on n'est pas assez, parce que les objectifs ne diminuent pas quand c'est comme ça. Après on reçoit des remarques assassines, ils ne sont pas contents du tout mais il n'y a pas de miracle ! Maintenant, je me protège, je n'y crois plus trop non plus, j'attends mes vacances, ma respiration ! Quand même les heures supplémentaires c'est un signe dans une agence que nous on est coulés... » (Salarié, Réseau)

- les **démissions, difficultés à recruter et à retenir les « entrants »** à la CEIDF. Le nombre de démissions qui a tendance à augmenter ces dernières années et qui touche différentes populations (cadres et non-cadres, entrants et anciens) ; le nombre de licenciements et de ruptures conventionnelles qui, là encore, atteint les différentes populations. Les échanges en Comité d'entreprise évoquent une « *hémorragie* » et un « *véritable gâchis humain et financier* »¹³.

Là encore, les salariés rencontrés lors de nos investigations soulèveront cette problématique symptomatique pour eux d'un « problème » structurel lié à la maximisation d'une logique productive à toutes les échelles de l'entreprise et à un management par objectif tenant insuffisamment compte des réalités du terrain.

« À la Caisse on a un nombre de démissions important et il faut se poser des questions, on est en déni à la direction sur ça, on perd de bons éléments, bien formés. » (Salarié, Réseau)

« Les démissions que l'on cache, on nous dit « tout va bien ». (Salarié, Réseau)

Notons que l'un des rapports d'expertise CHSCT¹⁴ précédents soulignait déjà cette problématique du turn-over et des démissions alertant le CHSCT sur les effets en santé de ces phénomènes ainsi que sur l'effort conséquent de formation que suppose cette instabilité des ressources humaines dans l'entreprise.

- l'**absentéisme** (voir ci-après).

D'autres phénomènes et décisions d'entreprise viennent accentuer les effets de l'involution des effectifs ces dernières années : d'une part les décisions de ne plus recourir à des remplacements externes en cas d'absentéisme de courte mais également de longue maladie au Siège où chaque situation peut, théoriquement, donner lieu à un arbitrage sur l'opportunité de remplacer les absents. Les salariés du Siège diront, lors de nos entretiens, se retrouver régulièrement avec des charges de travail les mettant sous pression avec le sentiment de travailler dans l'urgence et d'être la « *tête dans le guidon* ».

On alertera ici sur les risques à court et moyen terme de la répétition de ce type de situations sur la santé des salariés et sur leur investissement dans le travail et la vie des unités. Une organisation privilégiant l'auto-replacement et la polyvalence s'est déployée, en particulier au Siège, mais permet difficilement de rééquilibrer la charge qui continue de peser sur les salariés qui sont mobilisés comme des variables d'ajustements puisqu'il leur est demandé, au Siège comme au réseau, de pallier les absences, de venir en renfort, de reprendre des dossiers tout en tenant leurs objectifs qui ne sont nullement modifiés.

Dans le cadre de la mise en œuvre de projets, tels que celui qui nous occupe dans cette expertise, il serait souhaitable de tenir compte de ces problématiques afin de ne pas surexposer des salariés qui le sont déjà à des exigences nouvelles, à des objectifs parfois difficiles à atteindre ou atteints, mais avec le sentiment de ne pas faire du bon travail. Le jugement que portent les salariés sur leur travail et leurs conditions de travail sont des vecteurs importants pour comprendre la réception qu'ils peuvent avoir des projets qui leur sont proposés ou auxquels on leur demande de s'associer et pour analyser les évolutions des pratiques professionnelles et des rapports sociaux au travail.

¹³ Le procès-verbal du CE du 30/03/2016 (p.11-12) indique que les licenciements et ruptures conventionnelles ont concerné 102 CDI en 2015 et que le nombre de démissions est passé de 85 en 2014 à 96 en 2015.

¹⁴ Rapport d'expertise ORSEU sur les conséquences du projet « PROJET BDD 2014 - Projet d'évolution de l'organisation du Pôle Banque De Détail » remis aux CHSCT Siège et Réseau le 6 mai 2014.

L'ABSENTÉISME

L'absentéisme est l'une des thématiques récurrentes abordées en instance (CE, CHSCT du Siège et du Réseau) et dans le cadre de précédents expertises¹⁵ en lien avec les questions des effectifs et de l'état de santé des salariés à la CEIDF. Le taux d'absentéisme global, à partir des données dont nous disposons, a tendance à diminuer à la CEIDF comme le montre le tableau suivant. On attirera l'attention sur le fait que les modalités de calcul de celui-ci ont été modifiées courant 2015 comme l'indique le bilan social de cette année-là (les absences liées à l'invalidité ne sont plus prises en compte selon une règle suivie au sein du groupe BEPC)¹⁶ ce qui appelle à la prudence méthodologique dans le cadre d'analyses longitudinales de l'absentéisme dans l'entreprise.

ABSENTEISME						
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
10,93%	11,35%	11,03%	9,61% (11,05%)	9,55% (10,70%)	9,26%	9,11%
source: rapport ORSEU BDD, 2014			Source : bilans sociaux 2014-2016			

Tableau 4 – Évolution de l'absentéisme de 2010 à 2016 à la CEIDF

Les calculs réalisés à partir des données absentéisme des bilans sociaux montrent que l'absentéisme pour les motifs accidents du travail, maladie et « autres absences » est de 4,38% en 2016. En 2015 il était de 4,41% et en 2014 de 4,30% (population globale : cadres et non-cadres). Notons que le nombre d'accidents du travail avec arrêt de travail et le taux de gravité de ceux-ci sont en diminution de 2011 à 2015¹⁷ (divisé par 2 sur la période), mais en parallèle on observe une augmentation des passages avec soins donnés en infirmerie de 2013 avec un pic en 2014. Toutefois ces données semblent avoir connu des modalités de collecte et/ou de compilation différentes d'une période à l'autre aussi leur analyse doit être conduite avec prudence.¹⁸

Notons que, lors de nos investigations sur le terrain, nous avons recueillis de nombreux verbatim de salariés au Siège comme au Réseau mentionnant des « craquages » de collègues, cadre manager ou non, des troubles de santé perçus ou diagnostiqués médicalement et des pratiques de consommation de médicaments. Les salariés, en particulier au Siège, semblent particulièrement fragilisés sur ce plan. Ils mettent en avant la dégradation du climat social depuis quelques années, des situations d'épuisement professionnel et de démission qui ont été marquantes pour les équipes et un déclin général de la motivation lié, entre autres motifs évoqués par les salariés, à une pression constante sur les objectifs quantitatifs et temporels (la « bâtonnite », les opérations de type « show conso » et challenges, la compression des délais de traitement, l'augmentation des stocks de dossiers à gérer, etc.) et un contexte de travail que beaucoup estiment dégradé depuis quelques années (sous-effectif chronique perçu par nombre de salariés).

« J'aime mon entreprise, mais j'aimerais qu'elle m'aime aussi... On a des collègues qui se rendent malades car ils ont la pression. On a eu récemment des cas d'AVC, il y a toute une liste de gens qui sont sous pression et qui ne vont pas bien... » (Salarié, Siège)

¹⁵ La CEIDF a connu des périodes de fort absentéisme comme a pu le souligner le cabinet ORSEU en 2014 qui en faisait un point d'alerte en matière de santé au travail dans le cadre d'une précédente expertise CHSCT sur les périmètres du Siège et du Réseau (Rapport d'expertise sur les conséquences du projet « PROJET BDD 2014 - Projet d'évolution de l'organisation du Pôle Banque De Détail », p.20-22).

¹⁶ Les bilans sociaux des années 2015 et 2016 comprennent, pour les années ultérieures (2013 et 2014) des données rectifiées, c'est-à-dire correspondent à la nouvelle modalité de calcul du taux d'absentéisme global (« sans » les jours d'absence pour invalidité). On a choisi, dans le tableau ci-dessous, d'indiquer en noir la première modalité de calcul de ce taux retenue à la CEIDF (« avec » les jours d'absence pour invalidité) et en rouge les taux relevant de la seconde et actuelle modalité de calcul de l'absentéisme global (« sans » les jours d'absence pour invalidité).

¹⁷ Source : Bilan Hygiène et Sécurité 2013-2015.

¹⁸ Il semble qu'il y ait eu rupture dans la manière de suivre l'indicateur « passage / soins donnés en infirmerie ». Tantôt les rapports d'activité des infirmiers indiquent le nombre de passage avec soins tantôt les données se réfèrent au nombre de passages global. Les deux dernières années, les rapports d'activité du service de santé au travail, pour la partie infirmerie, sont bien moins détaillés que les années précédentes sur l'origine et le type des demandes de prise en charge à l'infirmerie.

« Il y a un problème de bras et on continue de supprimer des gens, on a des délais mais on n'a plus le temps, c'est fréquent que des gens pêtent les plombs. Les gens n'osent même plus se mettre en arrêt après ils ont des étiquettes. Il y a une vraie peur de l'inaptitude comme moyen de dégraisser ici au Siège. » (Salarié, Siège)

« On a tous un collègue en agence ou ici qui a fait un burn-out, les gens on leur demande de plus en plus, ils en ont marre... On est démotivés, je sais que j'ai rien à attendre. Je ne viens pas à reculons, mais je ne vois pas l'avenir bien rose. On a l'impression qu'ils cherchent des fautes, ça démotive les gens. On a des collègues dans de sales états ça en vient aux conflit ou aux médicaments. » (Salarié, Siège)

« On a des collègues qui ne vont pas bien, mais ils se sentent dans obligation de reprendre l'activité de ceux qui partent, ils ne veulent pas laisser tomber le service mais il y a un problème, les gens ils ont une fragilité. » (Salarié, Siège)

Les verbatim accumulés ici proviennent essentiellement du Siège ce qui ne signifie nullement qu'au Réseau la situation soit plus positive : là aussi les solidarités collectives et le professionnalisme semblent aider les salariés à tenir et à venir plutôt qu'à s'absenter de manière à ne pas laisser une charge supplémentaire aux collègues. Toutefois ces pratiques de présentéisme peuvent conduire, comme le montrent de nombreuses études, à des problématiques de santé importantes. Cette attitude est connue sous le nom de « présentéisme »¹⁹. Il est un indicateur préoccupant de l'état de santé des salariés, tout autant que l'absentéisme. N'étant pas perçu comme un problème par la Sécurité sociale ou les directions d'entreprise, le présentéisme n'est pas mesuré. Pourtant, des travaux scientifiques montrent que le présentéisme et l'absentéisme sont liés et augmentent simultanément au sein d'une même organisation.

Comme nous l'indiquions lors d'un précédent rapport d'expertise²⁰, l'absentéisme est un signal d'alarme fort concernant l'état de santé des salariés, le climat social et les conditions de travail. L'ANACT²¹ considère que le taux d'absentéisme est l'un des baromètres de la santé d'une entreprise et qu'il est nécessaire pour lutter contre celui-ci (et ses effets) de remonter aux causes et en particulier aux causes organisationnelles pour éviter toute banalisation du phénomène en le rapportant à des interprétations « psychologisantes » ou incriminant certains individus ou certaines catégories de personnels²². Plutôt que de banaliser le phénomène, il s'agit bien pour l'employeur, en tandem avec les instances représentatives du personnel et avec le service de santé au travail, d'analyser finement les hypothèses causales et d'étudier les indicateurs pouvant aider à élucider certaines des causes de l'absentéisme (sentiment de manque de moyens pour réaliser son travail, niveau de reconnaissance au travail insatisfaisant, etc.). L'absentéisme renvoie entre autres choses à un phénomène de retrait et d'altération de l'engagement au travail. Il a des effets « boule de neige » et fonctionne selon le mode du cercle vicieux : l'absence d'un collègue constitue un motif de glissement de tâches et de charge, plus encore lorsque les objectifs attendus des équipes ne sont pas modifiés en cas d'absence prolongée. De fait, les équipes se voient doublement

¹⁹ Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, 2011, p. 105-106.

²⁰ Rapport d'expertise CHSCT CEIDF Siège sur le projet de développement commercial des centres de relation clients et création d'un middle en charge de la gestion des contrats de ventes à distance, remis le 25 avril 2015, p.43.

²¹ « Absentéisme : le débat est ouvert », *Revue Travail et Changement* de l'ANACT, n°139, Janvier/Février 2010.

²² La question de l'absentéisme a ainsi donné lieu à échanges lors de la séance CHSCT réseau du 12 et 20 janvier 2016 et lors de la séance CE du 20 septembre 2016. Les élus faisaient valoir que, sur la base d'un rapport du cabinet Sécafi concernant les Caisses d'Épargne (données 2013), « le taux d'absentéisme pour maladie est largement supérieur dans les Caisses d'Épargne que dans les autres réseaux bancaires » et soulignaient que le taux d'absentéisme chez les cadres est en augmentation depuis plusieurs années ce qui les amenait à considérer l'absentéisme comme « alarmant » et à « tirer la sonnette d'alarme » une nouvelle fois sur cette problématique d'absentéisme. La direction avançait, pour expliciter le taux d'absentéisme de la CEIDF et tempérer les inquiétudes des élus, l'influence de la localisation géographique de l'entreprise (région Ile-de-France et les problématiques relatives au réseau de transport urbain) ainsi que la féminisation de la population impliquant des problématiques liées aux « enfants malades » (procès-verbal CE 20 09 2016, p.2 et p.4-5).

pénalisées et les tensions interpersonnelles peuvent surgir avec la hiérarchie, les collègues ou encore avec la clientèle.

1.4.3. Un contexte marqué par l'instabilité du service de santé au travail à la CEIDF

Depuis plusieurs années, 2011, le service de santé au travail de la CEIDF connaît des difficultés aiguës en matière de recrutement en nombre suffisant de médecin de travail. Il connaît également des difficultés à retenir ceux qui occupent ces postes. La thématique du service de santé au travail est abondamment soulevée au sein des instances et constitue un point faible dans le dispositif de prévention des risques en santé et en sécurité de l'entreprise. Par ailleurs, on a noté une relative défiance des salariés, tout particulièrement au Siège, à l'égard de la médecine du travail (crainte de la mise en invalidité dans un contexte où les effectifs du Siège tendent à décroître et où le discours de l'entreprise, et du groupe, sont clairs sur l'évolution des ressources humaines affectées aux fonctions support à l'horizon du plan stratégique 2018-2020).

En regard des éléments évoqués dans les sections précédentes, il apparaît urgent de compléter de manière durable les effectifs du service de santé au travail afin de permettre un fonctionnement satisfaisant du dispositif des visites médicales légales (embauche, reprise suite à un arrêt de travail, etc.) et des visites spontanées de la part des salariés. Le « stock » des visites médicales est en effet très élevé²³, malgré une diminution en 2016 et des modifications du Code du travail qui viennent transformer les modalités des visites médicales légales²⁴. Certains plans d'actions et champs d'intervention (présence en instance par exemple, études météorologiques ou visites de sites) ont été considérés comme secondaires en 2016 du fait des retards de visite et de la charge de travail à absorber avec un effectif réduit d'intervenants en médecine du travail :

« Vu le retard des visites médicales que j'ai trouvé à mon arrivée, j'ai donné la priorité aux consultations médicales afin que les salariés puissent avoir la possibilité de rencontrer le médecin du travail dans les plus brefs délais possibles. » (cf. Rapport MDT 2016)

Dès 2013, les médecins du travail soulignent dans leurs rapports que la configuration du service de santé au travail et leurs conditions de travail personnelles impactent la réalisation de leurs missions :

« Cette situation qui perdure depuis début 2011 a pour conséquence un retard important dans le suivi régulier des salariés : retard non résorbable compte tenu de la diminution du temps médical, comme nous l'avons précisé lors de la remise d'avis pour le renouvellement de l'agrément du Service de Santé au Travail. De ce fait pour l'année 2013 comme pour les années précédentes, nous ne pouvons avoir une vision globale de l'état de santé des salariés. »

Depuis lors la situation n'a pas connu d'amélioration.

Cet état de fait est de nature à fragiliser les dispositifs d'accompagnement des projets de réorganisation à la CEIDF alors même que le service de santé au travail pourrait contribuer, par son avis éclairé, à jouer un rôle d'alerte, d'accompagnement dans les modalités de conduite de projet et prévenir certains aspects touchant aux effets en santé physique et psychique de certaines transformations des conditions de travail.

Notons par ailleurs que, sur les trois dernières années, l'entreprise a également connu à plusieurs reprises des vacances sur le poste d'intervenant en prévention des risques professionnels²⁵. Ce flottement sur les acteurs de la prévention en santé au travail laisse interrogateur sur les modalités

²³ La direction indique, lors de séance plénière du CHSCT Siège du 30 mars 2016, un retard de 3000 visites médicales périodiques. Certains salariés pouvant connaître un délai de latence depuis leur dernière visite médicale périodique de sept ans ce qui peut, sans aucun doute, être dommageable pour le suivi en santé au travail et les actions préventives ou correctives en cas de risques en santé pour ces salariés.

²⁴ Loi El Khomri, Décret n° 2016/1908 : révision de la périodicité des visites légales, mobilisations des compétences infirmières pour réaliser certaines visites et interventions.

²⁵ Procès-verbaux CHSCT Siège 30 03 2016, du CE 20 09 2016 et du 21 09 2016.

de suivi des dispositifs existants (dispositif RPS en particulier) et questionne la politique de prévention primaire de l'entreprise.

FOCUS TRAVAIL ET SANTÉ

Le questionnaire²⁶ administré dans le cadre de cette expertise comprenait une partie Travail et Santé non indexée qui visait à recueillir la perception que les salariés de la CEIDF peuvent avoir de leur état de santé au temps T et des impacts de leur travail sur ce dernier.

Il ressort des réponses collectées que les troubles les plus répandus et les plus fréquents sont le stress et la fatigue, l'irritabilité ou la nervosité, l'insomnie et les maux de tête, les tensions ou douleurs musculaires.

À partir de cette liste de troubles, on a construit un indicateur synthétique²⁷ de la santé des salariés. Sur cette base, on obtient un score moyen de 9,4 (ce qui, dans notre classification, correspond à « préoccupant ») : 40 % des répondants n'ont pas ou peu de troubles, 45 % présentent un état très préoccupant, et 15 % un état très préoccupant.

Si l'on s'intéresse au rapport entre le profil démographique, socio-professionnel et l'état de santé, on ne constate pas de corrélation entre l'état de santé et l'âge, ni le sexe, ni l'affectation (Réseau ou Siège).

Le seul partage qui révèle un contraste est celui entre cadres et non cadres : les cadres managers déclarent un meilleur état de santé (score de 7) que les cadres non managers (8,8) et que les non cadres (10,5).

Un autre contraste apparaît de manière encore plus forte : plus on a une opinion négative de l'organisation actuelle du travail comme du projet « Esprit de service », plus on présente de troubles de santé.

Cette corrélation manifeste ne dit rien de la causalité (les salariés voient-ils les choses en noir à cause de leur état de santé ? Ou les effets délétères de l'organisation et du projet dégradent-ils leur santé ?), qui ne peut être déterminée à partir des résultats du questionnaire.

Les trois dernières questions du chapitre santé du questionnaire donnent des résultats convergents : l'âge, pas plus que l'affectation, n'est pas corrélé à l'état de santé. En revanche le statut (cadre, en particulier manager, ou non) et l'opinion à l'égard tant de l'organisation actuelle du travail que du projet sont fortement corrélés à l'état de santé.

Notons en particulier que la majorité des répondants considèrent que le travail a des conséquences plutôt négatives (58%) sur leur santé physique ou psychologique, et que seuls 7 % considèrent que les conséquences seraient plutôt positives.

²⁶ La trame du questionnaire est disponible en Annexe 1.

²⁷ Première étape, la construction d'un score. Pour chacun des troubles, nous avons attribué des points : « Jamais » = 0 ; « Parfois » = 1 ; « Souvent ou très souvent » = 2. L'addition donne un score compris entre 0 et 24. Ce score est recodé dans une variable ayant trois modalités :

- Lorsque le score est compris entre 0 et 7 on considère qu'il y a « pas ou peu de troubles ».
- Entre 8 et 15, on considère que l'état de santé est « préoccupant ».
- Entre 16 et 24, qu'il est « très préoccupant ».

I.5. Le point de vue des acteurs sur le projet « Esprit de Service »

I.5.1. Le point de vue de la direction

Pour la direction le projet « Esprit de Service » en sa première étape (« projets de service »), n'impacte pas les conditions de travail des salariés, mais vise à introduire une « culture du service », orientée satisfaction client.

Il s'agirait donc d'instaurer des « changements culturels » soutenus par un système d'attitudes et de principes guidant les relations au travail et la relation au client. Par ce projet participatif l'ensemble des collaborateurs de la CEIDF seront impliqués et responsabilisés par rapport à la satisfaction client.

Le projet « Esprit de Service » concerne l'ensemble des collaborateurs au Siège comme au Réseau et constitue un projet porté par le directoire dans lequel plusieurs directions se sont fortement investies, en particulier la direction des Études Satisfaction Client et la direction Organisation, Informatique et Qualité.

Du point de vue de la direction le projet remporte l'adhésion des salariés tant au Siège qu'au Réseau et le dispositif mis en œuvre a montré son intérêt et son efficacité avec les actions réalisées dans les services et agences à l'issue de la vague 1 et les remontées collectées de par le REX réalisé en début d'année 2017.

Le modèle de relation client que ce projet cherche à mettre en place permettrait à la Caisse d'Épargne Ile-de-France de faire face aux évolutions du secteur bancaire et à celles de la clientèle, plus exigeante, ces dernières années.

I.5.2. Le point de vue des représentants du personnel

Les représentants du personnel ont cherché à obtenir, en suscitant la tenue d'une séance extraordinaire de CHSCT au Siège comme au Réseau, des informations et une présentation détaillée du projet « Esprit de Service » en tant que celui-ci leur paraissait constituer un vecteur des transformations des conditions de travail des salariés relevant donc de leurs missions. Ils estiment que nombre de leurs questions sont restées en suspens et que les dispositions prises par la direction pour analyser les impacts socio-organisationnels du projet et prévenir les risques professionnels et les risques en santé au travail sont insuffisants.

Au regard des observations mentionnées dans la délibération, les représentants du personnel au CHSCT s'inquiètent grandement des conséquences de la mise en œuvre du projet. Leur inquiétude se porte sur l'intensification et la multiplication des exigences au travail qui pèsent sur les salariés du Siège et du Réseau qui connaissent d'ores et déjà des situations de travail en mode dégradé du fait d'un sous-effectif chronique, d'un taux d'absentéisme élevé et d'un pilotage de l'activité mettant l'accent sur les performances commerciales et le travail sous pression temporelle. Ils soulignent le fait que, à la suite des réorganisations des dernières années, la population du Siège et du réseau présente des signes de démotivation et d'épuisement physique et psychologique ne constituant pas une situation idéale pour démarrer un nouveau projet d'ampleur comme l'est « Esprit de Service ».

Ils perçoivent le projet « Esprit de service » comme relevant d'une logique de *lean management* visant à rationaliser l'organisation du travail afin d'optimiser le coût des ressources humaines tout en augmentant la productivité.

Pour les élus la direction compte dans le cadre de ce projet sur la participation et l'implication des personnels, mais sans offrir de moyens supplémentaires pour permettre de réaliser le travail – ce qui leur semble présenter des risques en santé au travail à court et moyen terme pour les populations du Siège et du Réseau. Il leur semble que, à l'instar d'autres projets antérieurs à la CEIDF (« Label », « Écureuil Attitude » par exemple), il y a un risque de décompensation pour les salariés qui s'investissent dans « Esprit de Service » et qui n'obtiendraient pas en retour, de la part de la direction de l'entreprise une reconnaissance professionnelle et les ressources nécessaires à faciliter le travail et à agir sur les dysfonctionnements structurels que les élus aux CHSCT ont

d'ores et déjà remonté en instance :

« Dès qu'il s'agit de parler des dysfonctionnements connus de tous et déjà signalés comme l'effectif, les moyens, l'absentéisme, là c'est hors sujet alors que repenser les projets de service pour mieux fonctionner ensemble en interne et mieux satisfaire les clients dans le principe tout le monde est ok, mais là les personnels sont à bout, ils n'ont plus le temps de souffler, ils se mettent en arrêt pour ça même ceux qui sont rentrés dans le groupe depuis peu... Il y a de cela quelques années, là aussi on entendait mettre à contribution les salariés pour des retours sur les « meilleures expériences au travail » avec Label, on leur demandait leurs bonnes idées pour améliorer ceci ou cela (procédures, gestion dossier, etc.). Mais depuis ça n'a pas porté ses fruits parce qu'il y a trop de sous-effectif entre autres raisons. Les salariés attendent beaucoup sur le terrain et là si ce n'est pas donnant-donnant on va avoir des cas de souffrance au travail. Les salariés sont fragiles... » (Représentants des personnels élus CHSCT)

I.5.3. Le point de vue du service de santé au travail

Les évolutions impactant le service de santé au travail ont rendu problématique le recueil du point de vue du médecin du travail, du fait de son arrivée récente dans l'entreprise.

En effet, ses confrères ont quitté la CEIDF et lui-même n'a rejoint l'entreprise qu'en avril 2016.

Il n'a pas participé à la présentation du projet devant le CHSCT et n'a pas été associé au suivi de la démarche.

Il ne dispose à ce jour d'aucun retour sur « Esprit de Service » de la part de salariés.

I.6. Méthodologie : une approche systémique et globale sur le travail

De façon générale, la méthodologie que nous utilisons, décrite dans le dossier d'agrément remis au ministère du Travail, emprunte aux acquis et aux techniques de la sociologie, de la psychologie du travail et de l'ergonomie.

Afin de répondre à la demande du CHSCT, nous avons travaillé à partir des outils méthodologiques suivants :

- une étude documentaire ;
- des entretiens institutionnels ;
- des entretiens individuels et collectifs ;
- des observations de situations de travail ;
- un questionnaire ;
- des points d'étape avec les représentants du personnel au CHSCT.

I.6.1. Une étude documentaire

Nous avons travaillé sur les documents fournis par la direction, soit :

- **Sur les données RH et sur l'entreprise:**
 - Organigrammes détaillés du Siège et du Réseau et, en particulier, les organigrammes détaillés des 6 agences principales et 4 services Siège sélectionnés avec les effectifs pour chaque fonction ;
 - Document « fichier Excel comprenant les données relatives aux caractéristiques socio-professionnelles des salariés de la vague 1 » ;
 - Tableau des Entrées / Sorties du personnel par type de contrat et motif de sortie sur 3 ans pour périmètre Siège / Réseau ;
 - Descriptifs métiers des personnels concernés par les périmètres de l'expertise (Siège/Réseau) ;
 - Modalités et critères d'évaluation professionnelle des différents personnels Siège / Réseau. Concernant cet item, la direction nous a transmis des fiches sur les critères d'évaluation²⁸ ;
 - Référentiel métiers Réseau et Siège. Concernant cet item, la direction nous a transmis les référentiels des postes et métiers du Réseau.

La direction nous a indiqué qu'il n'existe pas d'équivalent pour les postes et métiers au Siège (référentiel indiquant la répartition des tâches en durée de temps de travail et les objectifs attendus pour chacune d'entre elles.) ;

- CEIDF Synthèse absentéisme comparaison des périodes 1^{er} semestre 2016 / 1^{er} semestre 2015.

Nous avons demandé les données sur l'absentéisme dans l'entreprise depuis 3 ans pour les agences principales du Réseau ainsi que pour les services du Siège permettant de distinguer : l'évolution de l'absentéisme global et par catégories de personnels, l'évolution du nombre d'arrêts maladie (distinction entre les arrêts longs et courts), l'évolution des accidents du travail (nombre et nature) et l'évolution des maladies professionnelles.

- Bilans sociaux de 2014-2016 ;

²⁸ Pour les postes suivants : CONSEILLER COMMERCIAL_EAC_2017; CONSEILLER FINANCIER_EAC_2017; DIRECTEUR D AGENCE_EAC_2017.

- Plan stratégique à la CEIDF « Ambition 2017 ».

➤ **Sur la santé, la sécurité et la prévention des risques dans l'entreprise :**

- Rapports annuels de la médecine du travail de 2014-2016 pour le Siège et pour le Réseau ;
- Bilans hygiène et sécurité de 2014-2016 pour le Siège et le Réseau avec leurs annexes ;
- Programme Annuel de Prévention des Risques Professionnels et Amélioration des Conditions de Travail (PAPRIACT) depuis 3 ans ;
- DUERP depuis 3 ans. La direction nous a transmis le DUERP datant de janvier 2017 ;
- PV CHSCT Réseau et Siège et les PV CE 2016 et début 2017.

➤ **Sur le projet :**

- Nous avons demandé les données relatives à la méthodologie du projet « Esprit de Service » et le calendrier prévisionnel de la première comme de la seconde étape ainsi que des « vagues » successives qui les composent.

Et, puisque la vague 1 de l'étape « projets de service » du projet « Esprit de Service » est d'ores et déjà déployée et la vague 2 (formations managers et collaborateurs) en cours, leurs calendriers et méthodologies si ceux-ci ont connu des ajustements par rapport à ce qui était initialement prévu ainsi que des « vagues » successives qui les composent.

La direction indique que, concernant ces éléments, les présentations réalisées par le chef de projet dans le cadre des instances représentatives du personnel (CE, CSCT Siège et Réseau) et les documents d'information soumis à ces instances correspondent aux données demandées.

- Documentation disponible sur le projet « Esprit de Service » sur l'espace intranet Planet Manager (3 pages Intranet Planet Manager datant du 29 mars 2016, du 31 mars 2016 et de 9 septembre 2016) et Kits diffusés aux salariés via PLANET sur l'Intranet de la CEIDF PLANET. Soit :
 - la documentation à destination de tous les salariés : « Kit Formation Doc pour tous EdS kit Modèle service » et « Kit Formation Doc pour tous EdS kit Moment clef récits » ;
 - la documentation ciblée Réseau : « Kit Formation SpécRéseau EdS kit réseau et « Kit Formation SpécRéseau EdS fiches réseau » ;
 - la documentation ciblée Siège : « Kit Formation SpécSiège EdS kit siège » et « Kit Formation SpécSiège EdS fiches siège ».
 - On également été transmis les éléments relatifs aux formations ciblées Managers de managers, Managers de proximité et Collaborateurs :
 - powerpoint 20161004 Livret de manager de managers réseau J2 V8 ;
 - powerpoint DOC6B_160829_LIVRET_MdMR J1 ;
 - powerpoint DOC7B_160829_LIVRET_MdMS ;
 - powerpoint 20161005 Livret de manager de proximité réseau J2 V8 ;
 - powerpoint DOC8B_160829_LIVRET_MdPR J1_logo ;
 - powerpoint DOC8B_160829_LIVRET_MdPR J1_VF20161005 ;
 - powerpoint Livret de manager de proximité siège J2 -V8 ;
 - powerpoint DOC9B_160829_LIVRET_MdPS J1_VF ;
 - powerpoint Livret Formation collaborateurs 20161013.
- Liste des ambassadeurs vague 1, Kit « Ambassadeurs », et deux avenants de mission

dans lesquels sont décrites les missions des ambassadeurs ;

- Documents relatifs aux Diagnostics et aux Projets de service élaborés dans les agences et services concernés par le déploiement de la vague 1 de la première étape (« projets de service ») du projet « Esprit de Service ».

La direction indique lors de l'instruction (3 et 5 mai 2017) et lors des entretiens institutionnels que, concernant ces éléments, le CEDAET devra se mettre directement en contact avec les managers de managers et/ou les managers de proximité des agences et services rencontrés, car elle ne "centralise" pas ce type de documents relatifs aux avancées et résultats de l'étape 1 du projet "Esprit de Service".

- Synthèses des groupes de travail sur l'élaboration du projet « Esprit de Service » (fin 2015-2016).

Ces éléments n'ont pas été transmis.

I.6.2. Des entretiens institutionnels

Ces entretiens, qui visent la compréhension du projet (enjeux, motivations, conduite, organisation cible, conséquences, etc.) et la manière dont l'entreprise intervient dans le domaine de la prévention des risques, ont concerné :

Entretiens institutionnels	
<p>13 entretiens individuels ou collectifs réalisés à un ou plusieurs experts</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 entretien individuel Président du CHSCT - 1 entretien collectif représentants de la direction des Ressources humaines - 1 entretien individuel Chef de projet « Esprit de Service » - 3 entretiens individuels Référents projet « Esprit de Service » (en début et en clôture des investigations) - 5 entretiens individuels Ambassadeurs (soit deux avec des ambassadeurs intervenants de manière exclusive ou dominante, en vague 1, sur le périmètre du Réseau, deux avec des ambassadeurs intervenants de manière exclusive ou dominante sur le périmètre du Siège et un avec un ambassadeur intervenant sur le périmètre du Siège hors services DS2C) - 1 entretien individuel Médecin du travail * - 1 entretien individuel Assistante sociale * 	<p><i>* Entretien institutionnel initialement non prévu dans le cadre de la lettre de mission du 5 mai 2017, mais dont la pertinence nous est apparue à la suite des premiers entretiens avec les salariés ainsi qu'avec la médecine du travail.</i></p>

Tableau 5 – Tableau récapitulatif des entretiens institutionnels réalisés, CEDAET

I.6.3. Des entretiens individuels, collectifs et des séquences d'observation de situations de travail

Ces entretiens et observations visent l'analyse des situations actuelles de travail et le recueil de matériaux permettant d'identifier les facteurs de risques professionnels et leurs conséquences sur les conditions de travail, la santé et la sécurité des salariés.

Périmètre RESEAU	
<p>14 entretiens individuels réalisés à un expert</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 Agence Saint Lazare - 2 Agence Saint Denis - 3 Agence Gambetta - 2 Agence Meaux Centre - 4 Agence Antony - 2 Agence Mantes Castor 	<p><i>Les investigations initialement prévues (cadre de la lettre de mission) ont connu quelques ajustements pour diverses raisons (disponibilité des salariés durant la période de l'expertise, salariés arrivés très récemment sur le poste et dans l'agence n'ayant pas participé au processus « Esprit de Service » localement).</i></p> <p><i>Par ailleurs certains entretiens individuels se sont vus</i></p>

<p>7 entretiens collectifs* réalisés à un expert</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 Agence Saint Lazare - 2 Agence Saint Denis - 1 Agence Gambetta - 1 Agence Meaux Centre* - 1 Agence Antony - 1 Agence Mantes Castor* 	<p><i>transformés en entretiens collectifs et inversement entraînant des ajustements à la marge du nombre global d'entretiens réalisés</i></p> <p><i>* Notons que les entretiens collectifs réalisés en agences principales de Meaux Centre et de Mantes Castor se sont déroulés avec un nombre de salariés (de 7 à 9 par entretien) plus important que souhaitable selon les termes de la mission.</i></p>
<p align="center">2 séquences d'observation de situations de travail (situations d'accueil en agence principale d'Antony et de Meaux Centre, situations de brief quotidien en agence principale de Saint-Lazare et de réunion du jeudi en agence principale d'Antony)</p>	
<p>Au total, nous avons rencontré 51 salariés (directeur de secteur commercial, directeur adjoint d'agence principale, second d'agence RCP expert et second d'agence RCP, conseiller clientèle particulier, conseiller financier, conseiller commercial, responsable gestion commerciale) sur le périmètre du Réseau IDF, soit une diversité de situations professionnelles satisfaisante.</p>	
<p>Périmètre SIEGE</p>	
<p>8 entretiens individuels réalisés à un expert</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 Service PCE et Recherche - 2 Service Monétique Acquéreur et Fraude - 2 Services Successions 1 et 2 - 1 Services Crédit 	<p><i>Les investigations initialement prévues (cadre de la lettre de mission) ont connu quelques ajustements pour diverses raisons (disponibilité des salariés durant la période de l'expertise, personnel en position de prestataire à la CEIDF).</i></p>
<p>8 entretiens collectifs réalisés à un expert</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 Service PCE et Recherche - 1 Service Monétique Acquéreur et Fraude - 3 Services Successions 1 et 2 - 3 Services Crédit 	<p><i>Par ailleurs certains entretiens individuels se sont vus transformés en entretiens collectifs et inversement entraînant des ajustements à la marge du nombre global d'entretiens réalisés</i></p>
<p>Au total, nous avons rencontré 36 salariés (responsable de service, expert services bancaires, gestionnaire services bancaires, chargé de services bancaires, assistant de services bancaires, chargé de recouvrement) sur le périmètre du Siège IDF, soit une diversité de situations satisfaisante pour répondre aux exigences de représentativité concernant en particulier pour le pôle duquel relève la DS2C.</p> <p>En ce qui concerne les autres secteurs d'activité au Siège, concernés par la vague 1 du projet « Esprit de Service » la mobilisation d'un questionnaire dans le cadre de cette expertise permet de renseigner leur positionnement par rapport au projet et à ses effets sur leurs conditions d'exercice de leur activité et métiers. Soulignons qu'au Siège chaque service (y compris à la DS2C) est caractérisé par une forte hétérogénéité d'activité, de champ d'expertise, de profils socioprofessionnels.</p>	

Tableau 6 - Tableau récapitulatif des investigations réalisés sur les périmètres du Réseau et du Siège, CEDAET

La réalisation des investigations a pu connaître des aléas et des ajustements par rapport au prévisionnel indiqué dans la lettre de mission. Toutefois le nombre global d'entretiens réalisés, indépendamment de leur nature (individuel, collectif), n'a été que très peu modifié par rapport à ce qui était initialement prévu et aura permis de rencontrer l'ensemble des métiers concernés par la vague 1 du projet « Esprit de Service » et de comprendre le fonctionnement des différents intervenants au sein d'une agence principale ou d'un service à la DS2C en particulier.

Au total, nous avons rencontré 87 salariés sur le périmètre des salariés du Siège et du Réseau concernés par la mise en œuvre en vague 1 du projet « Esprit de Service », soit une diversité de situations professionnelles satisfaisante..

1.6.4. Un questionnaire

Un questionnaire, reproduit en annexe, a été passé par voie électronique. Il portait sur les situations de travail actuelles au Siège et au Réseau, sur les modalités de réception et de participation du projet « Esprit de Service » ainsi que sur la perception qu'ont les salariés de leur état de santé actuel et des liens qu'entretiennent leur état de santé et leurs conditions de travail.

Il s'agissait également de recueillir par cette voie l'avis des salariés répondants sur la conduite du

changement à la CEIDF dans le cadre du projet « Esprit de Service ».

Le lien donnant accès à une plateforme en ligne où le CEDAET a créé le questionnaire en ligne a été transmis par la direction à l'ensemble des salariés concernés par la vague 1 de déploiement du projet en mobilisant leurs adresses électroniques professionnelles. L'envoi du mail comprenant le lien vers le questionnaire en ligne s'accompagnait d'un texte de présentation rédigé par le CEDAET sur l'expertise, son objet et ses objectifs, et sur la méthodologie adoptée (questionnaire, principes de l'anonymisation des données collectées).

368 questionnaires ont ainsi été recueillis et 321 ont été exploités (exclusion des questionnaires incomplets ou en doublon).

L'ÉCHANTILLON

321 personnes ont répondu au questionnaire, soit un taux de réponse de 25 % (puisque la population cible a un effectif de 1292 salariés). La comparaison des structures respectives de l'échantillon et de la population cible concernée par la vague 1 du projet « Esprit de Service » montre d'importants points de convergence, mais aussi quelques distorsions.

La répartition entre hommes et femmes est sensiblement la même :

	Dans l'échantillon	Dans la population cible
Femmes	62 %	66 %
Hommes	31 %	34 %
Non connu	8 %	0 %

Tableau 7 - Répartition des répondants au questionnaire et dans la population cible de la vague 1 du projet par genre (Siège / Réseau)

L'hégémonie des CDI (93%) est reconduite dans l'échantillon (96%).

Les salariés du siège se sont davantage mobilisés pour répondre à ce questionnaire que ceux du réseau, d'où une légère sous-représentation de ces derniers. Mais cela permet de donner un équilibre à notre échantillon.

	Dans l'échantillon	Dans la population cible
Réseau	52 %	67 %
Siège	44 %	33 %
Non connu	4 %	0 %

Tableau 8 - Répartition des répondants au questionnaire et dans la population cible de la vague 1 du projet par affectation

La répartition entre cadres et non-cadres est proche, malgré une légère sur-représentation des cadres, en particulier des cadres du réseau exerçant une responsabilité hiérarchique.

	Dans l'échantillon	Dans la population cible ²⁹
Réseau		
Cadre manager	35 %	21 %
Cadre non-manager	7 %	9 %
Non cadre	57 %	70 %
Siège³⁰		

29 Ne sont compris ici que les salariés en CDI.

30 Dans la population du siège, ne sont compris ici que 308 salariés sur 418 en CDI, ceux dont les effectifs sont relativement importants et dont le statut (cadre ou non, manager ou non) a pu être déterminé.

Cadre manager	11 %	2 %
Cadre non-manager	27 %	23 %
Non cadre	61 %	75 %

Tableau 9 - Répartition des répondants au questionnaire et dans la population cible de la vague 1 du projet par statut (Siège et Réseau)

Concernant les métiers du réseau, on retrouve la légère sur-représentation des cadres managers (DSC, DAP, DAAP), mais également des responsables de gestion commerciale par rapport à la population cible. Mais les conseillers clientèle particulier, conseillers commerciaux et conseillers financiers demeurent bien représentés (37 % contre 47 % dans la population cible). L'ensemble des salariés dédiés aux clients professionnels et associatifs (cadres ou non) sont absents de l'échantillon.

	Dans l'échantillon	Dans la population cible
Conseiller clientèle particulier	5 %	2 %
Conseiller commercial	8 %	18 %
Conseiller financier	28 %	32 %
Directeur adjoint agence principale	11 %	9 %
Directeur agence principale	5 %	2 %
Directeur secteur commercial	22 %	10 %
Responsable gestion commerciale	14 %	8 %
Second d'agence RCP	4 %	8 %
Second d'agence RCP expert	2 %	5 %
Conseiller clientèle pro-associatif	0 %	2 %
Chargé d'affaires pro-associatif	0 %	4 %
Directeur clientèle pro-associatif	0 %	1 %
Expert chargé d'affaires pro-associatif	0 %	0 %

Tableau 10 - Répartition des répondants au questionnaire et dans la population cible de la vague 1 du projet par métier/poste de travail (Réseau)

Concernant les métiers du siège, les proportions sont également respectées, avec une légère sur-représentation des personnels occupant des postes de directeurs.

	Dans l'échantillon	Dans la population cible
Assistant services bancaires	26 %	23 %
Chargé de recouvrement	6 %	3 %
Chargé services bancaires	22 %	23 %
Directeur de direction	1 %	0 %
Directeur de direction adjointe	4 %	1 %
Expert services bancaires	15 %	12 %
Gestionnaire services bancaires	5 %	4 %
Responsable de service	8 %	7 %
Autre	13 %	27 %

Tableau 11 – Répartition des répondants au questionnaire et dans la population cible de la vague 1 du projet par métier/poste de travail (Siège)

I.6.5. Des points d'étape avec les représentants du personnel aux CHSCT (Siège / Réseau)

L'association des représentants du personnel aux CHSCT aux différentes étapes de l'expertise permet le transfert des éléments théoriques comme des résultats pratiques des travaux d'expertise.

Des points d'étape avec les élus des CHSCT du Siège et du Réseau ont été organisés :

- Lors de l'instruction de la demande pour poser les premières hypothèses de travail ;
- En cours de réalisation du terrain afin de discuter et valider des éléments relatifs au questionnaire à adresser à la population impactée par la vague 1 du projet « Esprit de Service » ;
- À mi-parcours, afin de faire un retour sur le déroulement des investigations de terrain (entretien, transmission de la documentation, accueil de l'expertise par les salariés), afin également de vérifier avec les élus le cahier des charges et de restituer les premières analyses ;
- Avant la restitution en séance plénière de chaque CHSCT (Siège / Réseau) pour travailler sur les usages possibles de travaux effectués et particulièrement, comme indiqué dans le cahier des charges, afin d'outiller les membres de chaque CHSCT à l'élaboration de mesures de prévention des risques.

I.6.6. Une restitution aux CHSCT CEIDF du Siège et du Réseau

Une restitution du rapport sera faite en séance au CHSCT de chaque entité (Siège / Réseau) le 23 juin 2017.

Les représentants du personnel de chaque CHSCT décideront ultérieurement sur la manière de communiquer les résultats du rapport d'expertise aux salariés.

I.6.7. Conventions de lecture de ce rapport

Conventions de lecture

Les citations des salariés, de l'encadrement, de la direction et des différents acteurs interviewés sont extraites des entretiens et des séquences d'observation de situations de travail. Elles figurent entre guillemets et en italique, dans un paragraphe en retrait ou dans le corps du texte. Nous confondons les propos des membres de la direction (chef de projet et référents projet ou DRH), sous un terme générique (Direction). Seuls les ambassadeurs du projet sont identifiés par leur rôle propre (Ambassadeur). Les divers interlocuteurs chargés de la prévention des risques dans l'entreprise de prévention (médecin du travail, Président du CHSCT) sont confondus sous le terme d'Acteurs de prévention.

Les managers de proximité (n+1 et n+2 en agence et en service) sont référés par le terme (Manager), les cadres et techniciens sont confondus sous le terme de « Salariés ». Nous mentionnons les affectations des personnels rencontrés, managers et non-managers (Siège ou Réseau) pour permettre un repérage plus aisé des problématiques relatives à chacun des périmètres et faciliter la réflexion de chacun des CHSCT sur les actions de prévention à entreprendre en regard de la diversité des populations et situations de travail entre le Siège et le Réseau.

Conformément à notre déontologie et nos engagements envers les salariés, nous avons veillé à ce que les propos restent anonymes.

Les citations sont systématiquement rédigées au genre masculin (neutre).

II. - Analyse critique du projet « Esprit de Service »

PRÉSENTATION ET PREMIÈRE CARACTÉRISATION DU PROJET

Le projet « *Esprit de Service* » s'inscrit dans le cadre du Plan Stratégique du Groupe BPCE 2014-2017, baptisé « *Grandir autrement* », qui affiche une « *ambition : répondre toujours mieux aux attentes et aux besoins de nos clients* » et s'appuie pour y parvenir sur une série de leviers, parmi lesquels :

- la recherche d'une « simplification des organisations et des structures » et l'amélioration de « l'efficience des processus opérationnels » ;
- le positionnement « des managers comme les acteurs essentiels de la réussite collective » ;
- la préparation des équipes « aux évolutions des métiers pour faire réussir et évoluer chacun ».

II.2. Éléments de genèse du projet

La présentation du projet « *Esprit de Service* », faite par la Direction devant le Comité d'Entreprise les 24 et 30 mars 2016, expose synthétiquement les constats qui le motivent, ses objectifs, son contenu et ses grandes étapes.

Le constat est triple :

- « *un accroissement du volume de demandes et de réclamations* », 2/3 des clients « *actifs* » émettant une demande au moins par an ; près de la moitié des réclamations provenant de « *demandes non traitées* » ;
- « *un marché concurrentiel* », avec la montée en puissance des banques en ligne ; un « *accroissement de la volatilité des clients* », au moment où « *plusieurs banques concurrentes de la CEIDF* » agissent afin de « *créer des « expériences clients » positives en agence* » (BNP Paribas, Crédit Agricole) ;
- un « *besoin de simplification des modes de fonctionnement* », pour « *gagner en efficacité et en réactivité* », 2/3 des collaborateurs considérant, selon la Direction, « *que les outils, les procédures et les modalités de prise de décision doivent être améliorés pour permettre une relation client de qualité* ».

Les objectifs du projet, face à ce constat et dans un contexte interne au groupe BPCE que la Direction présente comme « *une dynamique de transformation* », incluant les réorganisations du réseau commercial, de la DS2C, l'introduction d'un management « *4D* »³¹, sont les suivants :

- « *Définir une vision commune de l'esprit de service de la CEIDF* :
 - *Qualité de la relation avec les clients*
 - *Et en miroir, qualité relationnelle au sein de l'entreprise*
- *Diffuser une culture de service & faire partager la vision client à tous les acteurs de l'entreprise (front, middle, back office, toutes strates hiérarchiques confondues)*
- *Définir une trajectoire permettant d'adapter nos modes de fonctionnement à notre ambition de qualité de service* »

Ces objectifs sont accompagnés d'une « *ambition* »³² - qui figure dans l'ensemble des documents de formation à destination des collaborateurs et des managers :

Devenir à 3/5 ans, un *banquier et assureur coopératif* en Ile-de-France *reconnu pour sa performance commerciale et la satisfaction de ses clients*

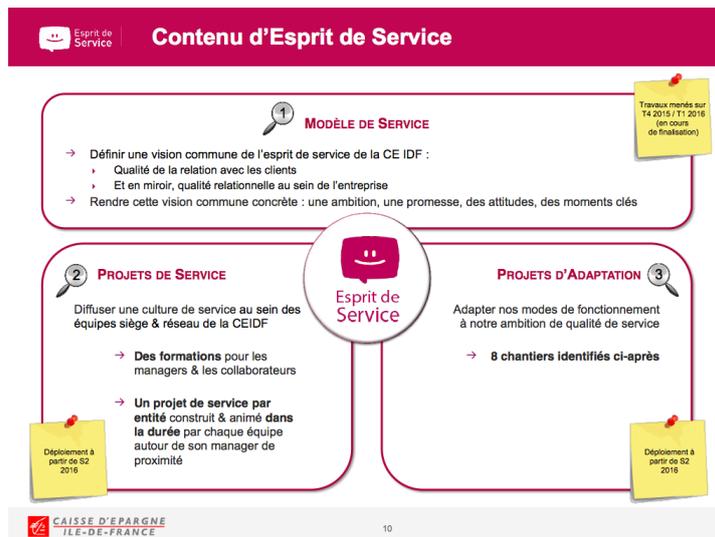
- En offrant un conseil **personnalisé** et des solutions **modernes** avec des **équipes fières** de leur métier et de leur entreprise
- En **libérant les énergies** à tous les niveaux de l'entreprise pour rendre les managers et les collaborateurs **autonomes et responsables** face aux clients
- En développant des relations internes basées sur **la confiance et la coopération** avec un même « **ESPRIT DE SERVICE** »

Quant à lui, et pour atteindre cette ambition, le contenu du projet comprend trois dimensions: la définition et la mise en œuvre d'un « *Modèle de Service* », des « *Projets de Service* » et des « *Projets d'Adaptation* ». L'imbrication de ces trois dimensions est présentée comme suit³³ :

31 « Donner du sens, Dynamiser la performance, Diffuser l'esprit d'équipe, Développer les compétences »

32 Définie par la Direction comme une « intention partagée par tous les collaborateurs en termes de service client. L'ambition porte et valorise le sens premier de notre métier ».

33 Il existe quelques variantes graphiques dans les différents documents auxquels nous avons eu accès mais le triangle « *Modèle de Service* » / « *Projets de Service* » / « *Projets d'Adaptation* » demeure dans chacun d'eux.



Les chantiers dont il est question au titre des « *Projets d'Adaptation* » sont les suivants :

3 Projets d'Adaptation

CADRAGE DES TRAVAUX EN COURS

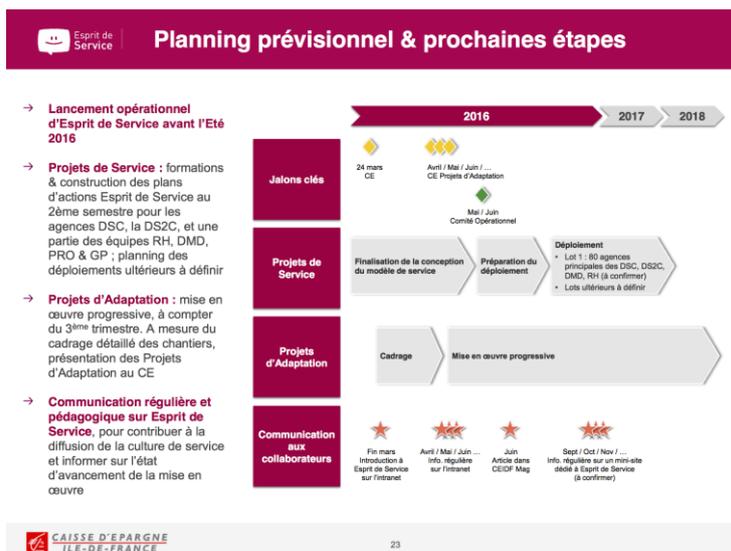
POURSUITE DU DÉPLOIEMENT DE MYFLOW	• Poursuite du déploiement de l'outil MyFlow sur 27 processus jugés essentiels par les métiers – avec l'objectif de simplifier la gestion de ces processus clés
ÉVOLUTION DES PARCOURS CLIENTS	• Évolution des parcours clients notamment pour mieux intégrer et développer des offres de service digital (SED, SAG,...)
ÉVOLUTION DES SITES MÉTIERS DE L'INTRANET DE LA CE IDF	• Évolution des portails métiers de l'Internet pour permettre aux collaborateurs de trouver plus facilement l'information dont ils ont besoin
SIMPLIFICATION DU PROCESSUS « RÉCLAMATIONS »	• Simplification du processus « Réclamations » en s'appuyant sur le référentiel Groupe des processus – avec l'objectif d'améliorer la satisfaction des clients adressant des réclamations
PROFESSIONNALISATION DE LA GESTION DES MAILS	• Poursuite de la professionnalisation de la gestion des mails, avec notamment l'expérimentation de l'outil d'analyse sémantique OWI (et son déploiement en cas de succès de l'expérimentation)
ADAPTATION DES PLANS DE FORMATION & PARCOURS MÉTIER À L'ESPRIT DE SERVICE	• Intégration de l'Esprit de Service dans les formations existantes (exemple : parcours de formation des nouveaux entrants) ; création si besoin de nouvelles formations pour garantir la bonne appropriation de l'Esprit de Service
ADAPTATION DES OUTILS DE PILOTAGE & TABLEAUX DE BORD À L'ESPRIT DE SERVICE	• Définition d'indicateurs représentatifs de l'Esprit de Service ; intégration de ces indicateurs dans les outils de pilotage & les tableaux de bord existants au siège et dans le réseau
ADAPTATION DES PRATIQUES D'ÉCHANGE SIÈGE / RÉSEAU À L'ESPRIT DE SERVICE	• Amélioration des pratiques d'échange entre le siège et le réseau, avec notamment l'optimisation des normes de communication (mail, téléphone) et l'harmonisation des principaux engagements de qualité de service entre les équipes

CAISSE D'ÉPARGNE ILE-DE-FRANCE

Si l'on reprend ces 8 chantiers, on voit clairement que le projet « *Esprit de Service* » comprend :

- un **volet digitalisation** important :
 - *MyFlow* est un outil numérique de *workflow*, qui va changer le rapport des opérateurs aux processus (ici « *27 processus jugés essentiels* ») ;
 - l'« *évolution des parcours clients* » doit permettre de « *mieux intégrer et développer des offres de service digital* », ce qui, combiné à la « *simplification du processus « Réclamations »* » et à la « *professionnalisation de la gestion des mails* », va favoriser une relation multicanal avec le client – et aussi entraîner des changements de pratiques dans l'exercice des métiers des collaborateurs ;
 - une « *adaptation des outils de pilotage et tableaux de bord* », soit de nouvelles pratiques pour celles et ceux qui doivent les renseigner et les interpréter en tant qu'outils d'aide à la décision, mais aussi en tant qu'instrument de recueil et d'analyse de données agrégées ;
- Un **volet organisation** lié à la mise en œuvre d'une nouvelle relation client, à l'usage d'outils nouveaux ou modifiés, combinés à des pratiques de coordination et de communication entre siège et réseau, après « *optimisation* » et « *harmonisation* » de ces derniers ;
- Un **volet formation et** adaptation des collaborateurs, tant à l'usage de ces outils qu'au nouveau « *Modèle de Service* ».

Le tout forme un ensemble cohérent et coordonné, projeté sur un assez long terme, comme le montre ce dernier extrait de la présentation faite au Comité d'Entreprise :



Le projet «*Esprit de Service*» est un projet d'ampleur nationale, que les caisses régionales déclinent en parallèle mais de manière concertée, et mis en œuvre avec l'appui d'un prestataire, «*Académie du Service*». Celui-ci était, à l'origine, en 2004, une filiale dépendant à 100% du Groupe Accor et très orientée vers le secteur de l'Hôtellerie. La filiale a été rachetée en 2011 par ses dirigeants, l'entreprise étant composée d'une équipe axée, de par sa formation et son expérience, essentiellement sur le management et le marketing. Elle diversifie son champ d'intervention : hôpitaux, distribution, banque, construction, distribution d'énergie, notamment. Un autre prestataire apparaît aussi, *Exton consulting*, spécialiste des services financiers – appuyant les entreprises, entre autres sujets, sur les questions de digitalisation.

II.3. La déclinaison d'« *Esprit de Service* » sur la CEIDF

Pour la CEIDF, les initiateurs de la mise en œuvre du projet sont le Directeur de la Qualité et le Directeur adjoint des Études, Pilotage et Satisfaction Client, investis dans celle-ci début 2015. Etant données son envergure et la profondeur d'impact choisie (tous les collaborateurs et managers, toutes les formes de relations professionnelles, intra-CEIDF et DEIDF-clients), le projet est porté par le Directoire. Pour la Direction, tout collaborateur qui agit dans le cadre du projet le porte, dans toutes ses dimensions et quel que soit son interlocuteur, avec l'appui du Directoire.

La CEIDF comprend un réseau de 455 agences – dont 80 agences dites « principales » : la Direction raisonne par secteurs géographiques commerciaux, avec pour chacun un DSC à sa tête. Avec un effectif au 31/12/2016 de 4870 personnes, dont 3546 employées en CDI à temps plein, il a paru prudent à la Direction de procéder par étapes.

Il s'agit pour elle de procéder par « *vagues* » de lancement de la démarche, cinq au total : la première s'est achevée entre septembre et décembre 2016 ; la seconde courant sur janvier à juin 2016, la troisième en septembre, la quatrième vers février 2018 et une cinquième en septembre 2018.

De plus, afin d'améliorer l'effet de diffusion du « *Modèle de Service* », et bénéficier d'un premier retour d'expérience, un double choix a été fait, pour ce qui est de la première vague :

- **viser les agences principales**, afin d'impliquer d'emblée les DSC dans le processus, pour emmener toute la ligne managériale, côté réseau ;
- côté siège, **choisir les services jugés les plus impactant sur le service rendu au client** – et les plus impactés par celui-ci –, c'est à dire la DS2C, tout en incluant des fonctions impliquées dans la mise en place de la démarche, à savoir des fonctions support telles que les RH et le Marketing.

L'effectif concerné par cette première vague est lui-même conséquent : 1292 salariés.

L'équipe projet – sous l'égide du Directoire – a travaillé avec le prestataire « *Académie du Service* », à la fois sur :

- le **modèle de service et la clarification de ses fondements**, partant de l'expérience de la CEIDF et de la méthodologie proposée par le prestataire, avec notamment la notion, déposée, de « *symétrie des attentions* », qui établit un lien de causalité entre qualité des relations Entreprise-client et qualité des relations intra-entreprise ;
- la **méthodologie de diffusion de ce modèle**, par différents canaux – réunions, intranet ;
- l'**outillage** pouvant servir de support à sa mise en œuvre ;
- les **moyens d'accompagnement et de pilotage** de sa mise en œuvre, depuis sa préparation jusqu'à la pérennisation de la démarche, avec l'établissement des vecteurs humains et matériels, ainsi que des leviers de type sociodynamique pour y parvenir – associés à un ensemble très dense de dispositifs et supports de formations différenciés pour l'ensemble des acteurs (soit l'ensemble des salariés concernés) ;
- **sa mise en œuvre elle-même et son séquençage**, sur la durée de lancement du projet et au-delà, pour préparer les « *vagues* » suivantes en adoptant, en fonction des retours d'expérience, les ajustements facilitant l'atteinte des objectifs de la Direction.

Parallèlement, le volet « projets d'Adaptation » faisait lui aussi l'objet d'un pilotage et un travail sur la conception et le déploiement processus et des outils numériques, améliorés ou nouveaux, était lancé dès le début du lancement du projet.

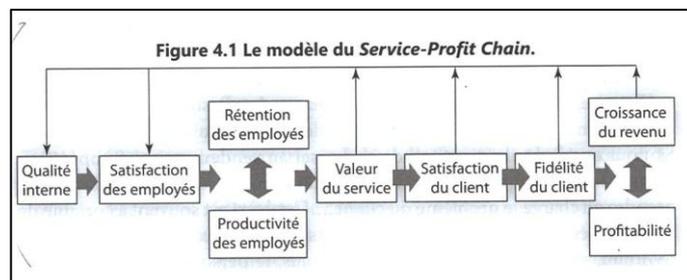
On peut caractériser l'ensemble en résumant ce sur quoi repose le projet, en partant du principe de départ et en envisageant ses implications.

Il s'agit de passer simultanément :

- de la **notion de « *parcours client* »** (où ce dernier franchit des étapes, réalisées de manière

segmentées selon une logique de silos, pour finalement obtenir une réponse à sa demande ou à son besoin) à celle d' « **expérience client** » (l'idée étant que le client soit à la fois plus acteur, avec moins d'effort, et mieux informé, quand il le souhaite, de l'instruction et du traitement de sa demande, en prêtant une attention particulière à sa perception de l'ensemble et à ce qu'il en retiendra) ;

- de la **notion de travail segmenté du collaborateur à celle d'« expérience collaborateur »**, partant d'un principe semblable, faisant de l'ensemble de l'organisation un collectif qui permette à chacun de faire de son travail une expérience vécue positivement – une organisation, des outils et un management au service de cette expérience.



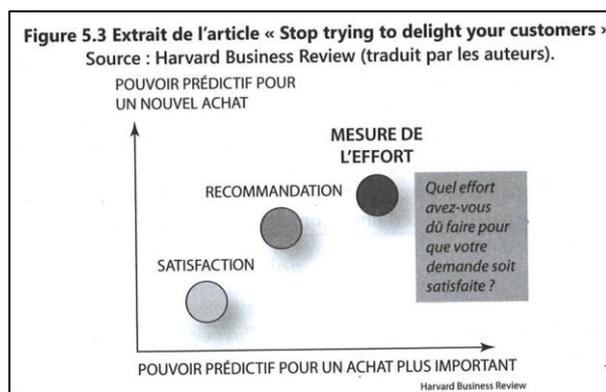
L'effet doit en être **une forme de satisfaction en miroir, en interne, se reflétant sur celle du client**.

Cette approche découle des travaux réalisés sur ce qu'on appelle le « management de la relation client » et, notamment, ceux qui portent sur la « chaîne de valeur » et les rapports entre fonctionnement interne des entreprises et fidélisation de leurs clients³⁴.

Ce premier schéma résume l'un des premiers travaux (1994) réalisés sur le lien entre satisfaction des salariés, fidélité des clients et croissance des revenus.

Il a été depuis enrichi par d'autres travaux, qui vont dans le même sens.

Le deuxième, datant de 2010, insiste sur l'effort produit par le client, en quelque sorte « contre » l'entreprise, pour obtenir satisfaction, ce qui doit entraîner non seulement une réflexion sur la qualité du produit, mais sur la recherche de tout ce qui, de bout en bout, pourrait constituer un frein à la satisfaction du client, concernant donc *front-office*, *back-office*, outils, organisation et, combiné avec le modèle précédent, « *expérience collaborateur* ».



Il s'agit par la même occasion de contrebalancer des pratiques de vente relativement « agressives », qui appliquaient des techniques aujourd'hui considérées comme datées, pour prendre en compte et utiliser des modèles de relation client jugés plus efficaces.

Dans cet esprit, parvenir à mettre en place le modèle de service choisi nécessite donc, d'une part, une analyse fine de la relation client, d'établir une typologie des « *expériences clients* », et, en

34 Les deux schémas qui suivent sont extraits de l'ouvrage : Meyronin, B., Spencer, T., Management de la relation client – Symétrie des attentions, digitalisation et coproduction, Magnard-Vuibert, 2016. Ses deux auteurs sont Directeurs associés de l'« Académie du Service ».

miroir, un même type d'analyse des « *expériences collaborateurs* », tant dans le réseau qu'au siège de la CE IDF.

Ces « *expériences* » comprenant des interactions multiples avec des outils digitaux, il est donc logique que le projet « *Esprit de Service* » ait compris le lancement d'une série de « *Chantiers* » ou « *Projets d'Adaptation* » à ce sujet.

Une première étape consiste, on l'a dit, à réaliser un **diagnostic des situations rencontrées par les équipes**, au siège comme dans le réseau. Les agences et services étant soumis à des contraintes et difficultés diverses, en fonction de leur place dans les processus de traitement des demandes, de la clientèle ou des interlocuteurs, et les équipes ayant elles-mêmes leurs propres styles de fonctionnement, en fonction de leurs histoires, de leur constitution, des managers et de leurs manières d'encadrer, etc., il a été décidé de décentraliser le plus possible ce diagnostic. Il a aussi été prévu de différencier un travail individuel et un travail collectif, le premier alimentant le second.

Pour autant, cette phase de diagnostic a été préparée, en amont. Il s'agissait de fournir aux collaborateurs et aux managers des grilles de lecture, d'analyse, d'aide au diagnostic et d'animation de cette phase.

On a ici la combinaison :

- d'une **démarche participative et « locale »**, afin que chaque équipe et son manager s'approprie le diagnostic, l'identification des problèmes à régler ;
- d'une **série de quatre « attitudes »**, définies comme la « *signature comportementale de l'entreprise, incarnée par les collaborateurs auprès de leurs clients mais aussi entre eux en tant que partenaires internes* » : il s'agit d'être « *accueillant* », « *bienveillant* », « *efficace* » et « *responsable* », dans toutes les situations, donc aussi durant la phase de diagnostic et par la suite – et la Direction a insisté sur l'importance qu'elle attache à ce que les salariés aient toujours en tête ces attitudes, portées par le Directoire lui-même ;
- d'une « **promesse de coopération** » faite aux clients (responsabilité, écoute, réactivité, construction d'une « *solution adaptée et complète* »), et d'un « **engagement de coopération** », visant « *l'accompagnement de bout en bout* », la « *pédagogie* » et la « *qualité de la relation* » à l'appui de ses « *attitudes* » ;
- **d'outils d'aide au diagnostic**, qui sont des thèmes de travail, co-construits par la CEIDF avec « Académie du Service », appelés « dimensions du diagnostic ». Basés sur des items génériques (e.g. : « *la performance commerciale* », « *la performance opérationnelle* ») ou sur des « *moments-clés* » du traitement de la demande des clients ou des partenaires, ces dimensions sont différenciées selon l'appartenance de l'équipe concernée au siège ou au réseau.

Ce diagnostic doit permettre, pour chaque équipe, de construire un « *plan d'action* », dont elle est « propriétaire ». Chaque équipe, avec son manager, doit identifier des solutions à des problèmes soulevés lors de la phase de diagnostic. Les actions qui en découleront sont alors priorisées, sélectionnées, afin que le plan d'action soit réalisable, puis lancées et pilotées, pour en assurer le suivi, l'effectivité et l'efficacité.

Ces trois étapes, diagnostic, établissement du plan d'action, lancement de ce dernier et premiers retours d'expériences constituent ce que la direction appelle « *Projet de Service* ».

On entre alors dans la troisième phase de travail, qui est celle de pérennisation de la démarche, puisqu'il s'agit alors d'un processus itératif, un objectif étant de faire en sorte que le « *Projet de Service* » soit une référence, à la fois comme aboutissement d'un premier travail de réflexion-action et comme point de départ pour poursuivre la démarche, soit pour avancer sur d'autres actions aussi importantes que celles réalisées, soit pour en identifier et en mettre en œuvre de moins coûteuses, en termes de ressources et de temps, par exemple, appelées « *Petits Bougers* » (appellation déposée par « *Académie du Service* »).

Les équipes connaissent mieux les clients ou les partenaires que quiconque. Le projet de service valorise cette connaissance terrain et fait le pari de l'intelligence collective.

C'est la mise en œuvre opérationnelle des modèles de service, de coopération et de management.

Le manager de proximité avec son équipe. Ils bénéficient de l'appui de leur n+1 et de l'ambassadeur.

Pourquoi est-il construit au niveau de l'agence, de l'équipe ?

Comment est-il formalisé ?

C'est quoi un projet de service ?

Qui le construit ?



Quelles sont les étapes ?

Qui le valide et comment ?

« **Le diagnostic** » : il est nécessaire de connaître le point de départ. Plusieurs dimensions sont analysées par l'équipe avec différents outils
 « **La mise en œuvre** » : c'est le temps de l'apprentissage des nouvelles pratiques, actions et nouveaux réflexes. L'action est analysée et corrigée.
 « **L'animation** » : les pratiques sont installées. Le projet de service est devenu la référence de l'action. L'animation et la mobilisation deviennent les enjeux majeurs. Le projet est réactualisé de manière vivante par l'équipe au fur et à mesure

L'équipe choisit ses actions, priorités et précise comment elle va installer la nouvelle relation. C'est un document écrit qui devient la référence de l'équipe

Il n'y a pas de validation hiérarchique. Le projet de service est seulement communiqué et expliqué. Sa qualité peut être challengée par l'ambassadeur, et le manager de managers.

Les « Projets de Services » n'ont pas vocation à demeurer isolés. Si les managers n'ont pas de comptes à rendre directement quant à la manière dont ils construisent chacun le leur, il est toutefois prévu une forme de supervision, afin que les difficultés et contraintes puissent être prises en compte, mais aussi pour obtenir un retour sur les actions susceptibles d'être promues. Sur toute la durée du projet, il est prévu que l'« Académie du Service » puisse intervenir en appui – et, plus près des managers, leur N+1. De même, afin que les responsables du projet « Esprit de Service » soient en mesure de le piloter et de l'adapter, dans son contenu et son animation, il a été créé une fonction particulière, celle d'« Ambassadeur », évoquée dans l'extrait ci-dessus. N'ayant pas de rôle hiérarchique, il semble, d'après les entretiens que nous avons réalisés que ce qui résume le mieux ce qu'est un « Ambassadeur » tient dans la diapositive suivante³⁵ :

C'EST

1. **Référent/garant de la méthode** et de son application
2. **Facilitateur** de la mise en œuvre
3. **Soutien EDS hors du lien hiérarchique** qui protège son indépendance
4. **Observateur pour** les actions, les rôles et les comportements
5. **Lanceur d'alerte** sur des décisions, comportements, pratiques mettant la démarche en difficulté et provoquant l'inconfort des collaborateurs – après en avoir préalablement discuté avec le manager concerné
6. **Transmetteur** d'expériences et de savoir-faire sur EDS
7. **Accompagnateur** bienveillant, attentif et exigeant des managers
8. **Référent de la symétrie des attentions** : relation cohérente avec relation ciblée de la CEIDF (conseil, personnalisation, fierté, confiance, coopération, rencontre)



CE N'EST PAS

1. **Une fonction** à qui la hiérarchie délègue la mise en place de la démarche (fait le diagnostic, formule le projet de service et dit ce qu'il faut faire.)
2. **Un acteur qui prend des décisions hiérarchiques.** (il propose, suggère, rappelle mais ne se met pas à la place de la responsabilité managériale)
3. **Une personne** qui renseigne la hiérarchie sur ce qu'il se passe, ici ou ailleurs sans en avoir préalablement informé le manager concerné
4. **Un juge** qui dit si c'est bien ou pas. (il challenge, suggère, formule ses désaccords.)
5. **Un remplaçant** qui peut occuper un poste vacant dans l'équipe.
6. **Un acteur rigide** qui vient sans cesse rappeler la loi ou l'orthodoxie. (c'est un acteur du changement qui ne tolère pas les versions dégradées.)
7. **Une fonction en plus** mais un acteur au cœur de la démarche.
8. **Une boîte aux lettres qui fait passer des messages**

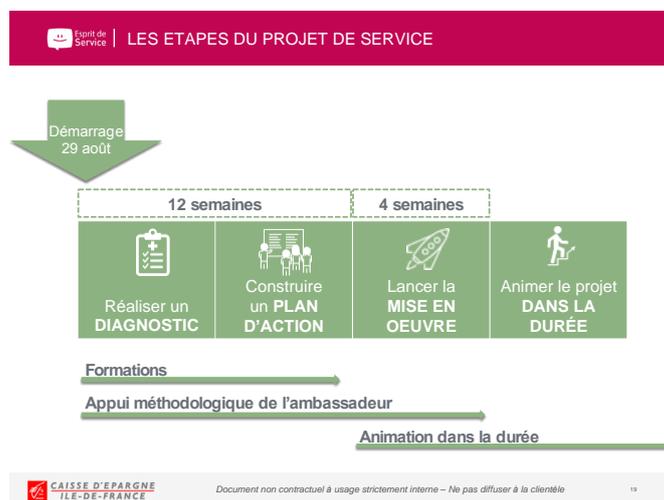
Ayant été choisi pour son expérience et sa connaissance du terrain sur lequel il est censé intervenir, chaque « Ambassadeur » s'est vu proposer une lettre de mission, son rôle couvrant une à plusieurs « vagues » de mise en œuvre du projet.

Il existe un « contrat » de confidentialité entre les managers et l'« Ambassadeur » qui les suit. Par ailleurs, chaque lundi, un « Comité des Ambassadeurs » est réuni, durant lequel sont discutés les points de blocage, les pratiques rencontrées, le principe étant de s'assurer que le rythme

³⁵ Diapositive extraite du support de formation des « Ambassadeurs ».

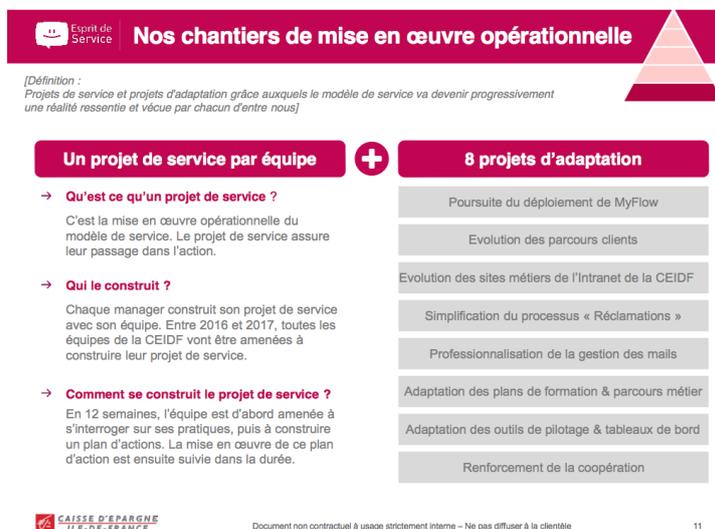
d'ensemble est tenu et d'envisager au cas par cas une adaptation des délais, selon les problèmes identifiés, ou de trouver les moyens de régler d'éventuelles rigidités. Ce Comité n'a pas vocation à faire remonter d'information à caractère individuel aux pilotes du projet. Il est aussi impliqué dans les ajustements à apporter au contenu des supports de formation ou de travail des équipes dans le cadre du projet, pour affiner l'efficacité de son déploiement.

Ainsi, vu des équipes, le projet « Esprit de Service » peut être perçu comme résultant de trois dynamiques imbriquées et inscrites dans le temps. D'une part, la construction du « *Projet de Service* » en tant que tel, pour laquelle la Direction a donné une durée indicative de 14 semaines, avant pérennisation de la démarche :



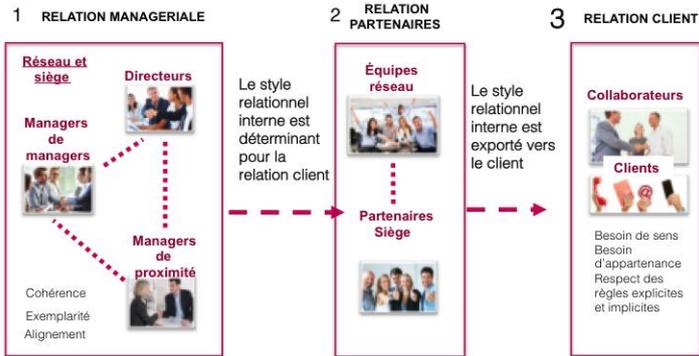
Note : il s'agit ici du 29 août 2016.

D'autre part, l'articulation entre les deux volets « *Projet de Service* » et « *Projets d'Adaptation* » :

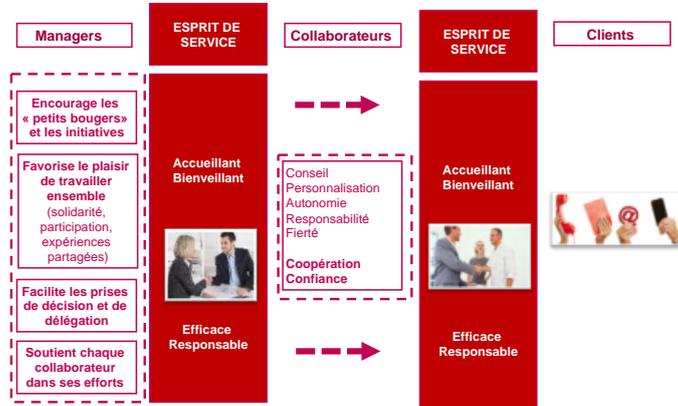


Enfin, une transformation possible des relations en interne, entre salariés, managers et collaborateurs - comprenant un « *droit à l'erreur* » -, qui doit se traduire par une meilleure « *expérience client* », illustrée ici de deux manières :

Portons la même attention en interne que celle que nous portons à nos clients pour favoriser l'évolution des comportements



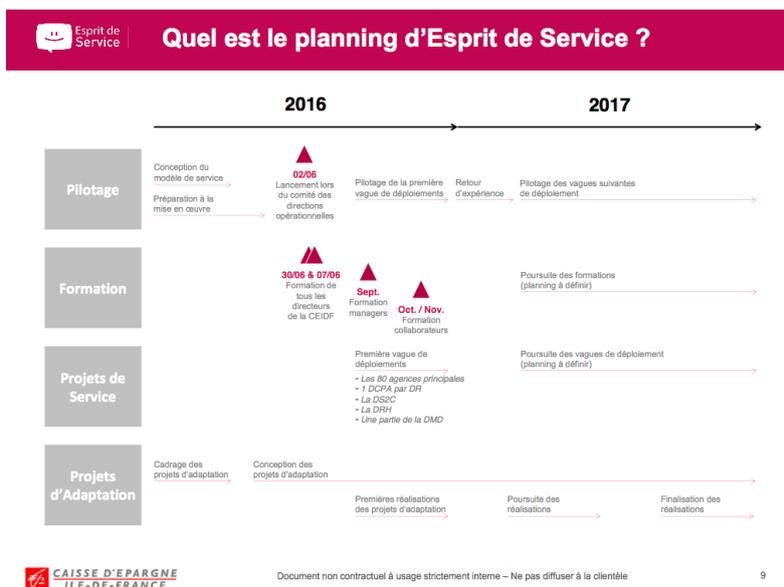
Portons la même attention en interne que celle que nous portons à nos clients pour favoriser l'évolution des comportements



II.4. « Esprit de Service » tel que mis en œuvre sur la CEIDF

À la lecture de ces éléments, on comprend que la réussite du projet, en soi, repose sur l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs et managers aux constats, aux objectifs, à leur implication dans le dispositif à chacune de ses étapes ainsi qu'à l'inscription de la démarche sur le long terme.

Aussi, dès le lancement du projet, Direction et prestataires ont mis en chantier ce qu'on doit considérer comme un programme, initiant simultanément un ensemble de sous-projets, dont voici le séquençage tel qu'il était initialement prévu :



Selon la direction, la première vague de « Projets de Services » a finalement été lancée en septembre 2016 et a concerné 122 équipes, soit 328 managers et 1044 collaborateurs.

Nous avons comptabilisé – en ne tenant pas compte des fermetures d'agences – 77 agences du Réseau, 9 équipes mobile des DCPA (directions commerciales professionnels et associatifs), ainsi que 34 équipes des services du Siège.

Le programme ayant, on l'a dit plus haut, été initié en 2015, on peut le décomposer en **trois grandes phases**, même s'il apparaît que des éléments peuvent faire l'objet de chevauchements.

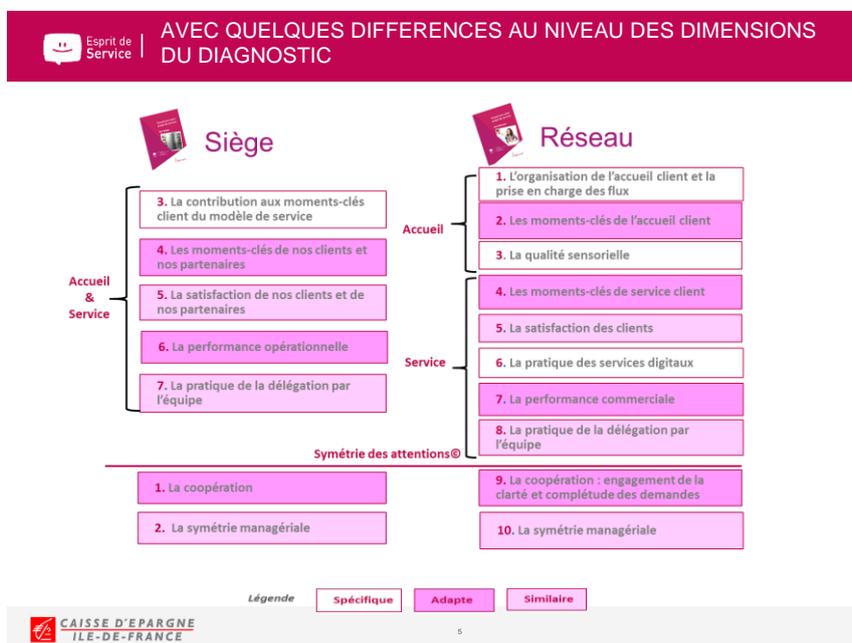
La première a consisté à s'approprier, au niveau stratégique, la méthodologie proposée par les prestataires, la travailler avec eux, afin de définir les bases du modèle de service et donc d'appréhender l'ensemble des transformations nécessaires à sa mise en place. Si l'on en croit le contenu des propos recueillis, il s'est agi, de repenser l'« *expérience client* », ainsi que les « *expériences collaborateurs et managers* » et, au-delà, d'essayer d'en tirer les conséquences en termes de recherche de leviers symboliques (à travers le langage adopté des « *attitudes* » notamment), comportementaux, d'apprentissage (de nouvelles formes de management, de collaboration), et organisationnels. Ceci étant mené de concert avec le cadrage du volet « Projets d'Adaptation » du projet.

Cette phase n'a pas été purement théorique, puisque c'est à ce moment, semble-t-il, qu'avec l'aide de groupes de travail, ont été définis les « moments-clés » évoqués plus haut – et qui ont aussi fait l'objet d'un recueil accompagné de récits, imaginés « *par des collaborateurs CEIDF* », ayant « *la vocation de représenter une expérience client idéale* » :

Trois types de moments-clés ont été définis et priorisés

Nos moments-clés de l'accueil client	Nos moments-clés de service client	Nos moments-clés collaborateurs
<ul style="list-style-type: none"> J'entre dans l'agence, j'ai une urgence à régler J'appelle, j'ai une urgence J'appelle mon Conseiller, je tombe sur sa messagerie J'envoie un email, j'ai une urgence à régler 	<p>4 moments-clés universels Particuliers</p> <ul style="list-style-type: none"> Je cherche à joindre ma banque Je demande une explication sur des frais J'ai un incident avec ma carte bancaire Je souhaite financer un projet <p>4 moments-clés spécifiques Professionnels</p> <ul style="list-style-type: none"> Je cherche à joindre mon conseiller PRO Je souhaite financer un bien d'équipement Je demande une explication sur des frais Je passe à l'agence pour une opération courante <p>4 moments-clés spécifiques Gestion Privée</p> <ul style="list-style-type: none"> Je cherche à joindre mon chargé d'affaires GP Je souhaite réaliser un investissement Je suis client de la CEIDF, je rencontre pour la 1ère fois mon chargé d'affaires GP Je fais le point avec mon chargé d'affaires GP 	<ul style="list-style-type: none"> J'ai un échange avec mon manager sur ma relation avec les clients, il m'aide à prendre du recul J'ai vécu un moment difficile avec un client ou un collègue Je suis découragé, je suis perdu dans la mise en œuvre du projet de service Je m'implique en proposant des améliorations, lors d'un point d'équipe, pour la satisfaction de nos clients

Associées à ces « moments-clés », apparaissent alors les « dimensions du diagnostic » sur lesquelles devront travailler les équipes :



Une imposante production écrite est mise au point, diffusée de manière différenciée à travers différents canaux et des kits de mise en œuvre de la démarche seront créés : supports à destination des ambassadeurs, des managers, des collaborateurs, support de travail collectif, sous la forme d'une « Mallette Esprit de Service ».

Parallèlement, comme il s'agit de lancer un processus inédit – ou au moins questionnant profondément les pratiques – et qu'il faut garantir la conduite de la démarche et les conditions d'utilisation de ce matériel, un dispositif de formation conséquent est conçu et lancé.

Il concernera, là aussi de manière différenciée, tant en durée qu'en termes de contenu :

- les directeurs de la CEIDF ;
- les « Ambassadeurs », afin qu'ils maîtrisent, outre le contenu du modèle de service, la signification des concepts (« ambition », « promesse client », « attitudes », etc.), la compréhension de leur fonction ce qui passera par des jeux de rôle, pour une formation qui aura duré 3 jours ;
- les managers de managers, pour lesquelles la formation durera deux jours, côté réseau

comme côté siège ;

- les managers de proximité, là aussi Siège comme Réseau, pour une même durée ;
- les collaborateurs, qui seront formés sur une journée.

Managers et collaborateurs participeront aussi à des jeux de rôles, se mettant en scène, et les formations impliqueront des acteurs d'« *Académie du Service* », qui joueront différents rôles dans différents « *moments-clés* ».

Les seuls supports de formation représentent :

- un diaporama de 53 *slides* pour les « *Ambassadeurs* » ;
- deux diaporamas de 39 et 33 *slides* pour les managers de managers du réseau ;
- un diaporama de 37 *slides* pour les managers de managers du siège ;
- deux diaporamas de 37 et 32 *slides* pour les managers de proximité du réseau ;
- deux diaporamas de 33 et 30 *slides* pour les managers de proximité du siège ;
- un diaporama de 18 *slides* pour les collaborateurs.

À ceux-ci s'ajoutent 6 kits de formation, pour le siège et pour le réseau, qui sont, outre des recueils de récits d' « *expériences clients* » déjà évoqués, des présentations du modèle de service et des outils d'aide à la construction des « *Projets de Services* », avec grilles individuelles et collectives pour le travail sur les diagnostic, des conseils d'organisation et d'utilisation des outils de management visuels, l'ensemble étant appelé « *kit et autres supports de déploiement* » de la démarche.

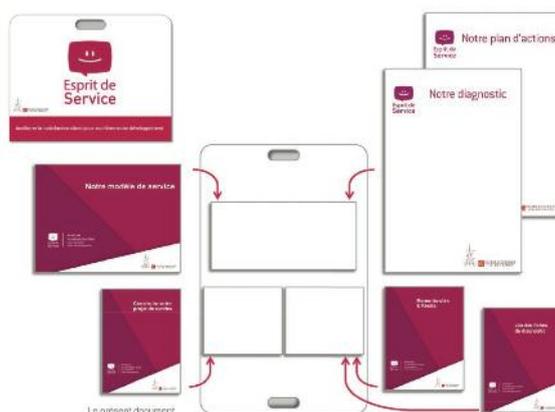
En voici quelques extraits :

Ce kit est accompagné de plusieurs autres documents supports au déploiement (documents de référence, supports de réunion, ...).

Ils sont tous accessibles sous format électronique sur l'espace intranet Esprit de Service.

Les principaux supports vous sont aussi remis dans la mallette Esprit de Service.

- Présentation du modèle de service CEIDF
- 2 supports paperboard : « Notre diagnostic » et « Notre plan d'actions »
- Présentation des moments-clés et récits
- Jeu des fiches  à photocopier pour vos collaborateurs



i Construire votre plan d'actions Passer du diagnostic au plan d'actions, comment faire ?

Exemple de formalisation

- Reproduire le tableau ci-dessous sur le paperboard « Notre plan d'actions »
- Distribuez un exemplaire du tableau ci-dessous à chaque collaborateur pour lui permettre de réfléchir individuellement aux actions qu'il souhaite mettre en œuvre
- Reproduire le tableau ci-dessous sur un paperboard vierge pour animer la construction du plan d'actions de l'équipe
- Prenez le temps de la réflexion et du recul avant de reproduire le plan d'actions final sur le paperboard « Notre plan d'actions »

N°	Action	Dimension du Diag	Priorité	Modalité	Responsable	Échéance	Indicateur de mesure	Objectif fixé	Taux d'avancement

Quelques questions/réponses

- Doit-on avoir des actions sur chaque dimension du diagnostic ?
 - Ce n'est pas indispensable. Mieux vaut se concentrer au départ sur quelques actions-clés plutôt que de chercher à tout travailler en même temps.
 - Une même action peut recouper plusieurs dimensions.
- Que faire des actions identifiées qui ne sont pas à notre main ?
 - Si une action vous semble indispensable à votre projet de service, vous pouvez la soumettre à la ligne managériale.
- Comment choisir les actions à mettre en œuvre ?
 - Les actions doivent être priorisées en fonction de votre évaluation, par exemple sur la capacité à faire et l'impact client / équipe / entreprise.
 - Le collectif est essentiel : s'accorder en équipe sur les actions à lancer. Mieux vaut définir collectivement des « petits bougers » que de lancer des actions d'envergure sur lesquelles toute l'équipe ne sera pas en phase.
- À quelle fréquence seront revisitées les actions ?
 - Les actions Esprit de Service auront des natures et des cycles différents : revisiter vos actions est à votre main.
 - Pour garantir l'efficacité des actions, il vous revient d'en piloter la réalisation à travers l'animation dans la durée, et d'en mesurer les impacts.

De leur côté, les « *Ambassadeurs* » disposent aussi d'outils d'aide à l'accompagnement, sous forme de grilles et de supports, à la fois pour s'organiser, animer les rencontres avec les Managers qu'ils doivent appuyer et pour travailler à leurs propres Rex, individuels et collectifs.

À propos des « *Ambassadeurs* », on peut souligner qu'il en existe deux catégories :

- 15 personnes occupent cette fonction de manière plus ou moins exclusive, dont 10 durant 80 ou 100% de leur temps de travail, 4 entre 40 et 50%, 1 à 30%, et suivent chacun entre 6 et 8 Agences et DCPA ou équipes du Réseau (il n'y a pas de mixité réseau-siège dans ce suivi pour un « *Ambassadeur* » donné) ;
- 8 autres « *Ambassadeurs* » suivent chacun une seule agence (il ne s'agit que de suivi sur le réseau), car ils le font en assumant parallèlement leur fonction de DRA (DR adjoint). L'intérêt est que les DRA aient une connaissance pratique du projet, en entrant dans la démarche en tant qu'« *Ambassadeurs* ».

Les « *Ambassadeurs* » ont un rôle double : accompagner les managers et contribuer au pilotage et à l'évolution du contenu du projet.

i Lancer et animer dans la durée Présenter le projet de service de l'équipe

Objectifs

- Célébrer la réalisation du projet de service, et le lancement des travaux dans la durée
- Partager le projet de service autour de vous

Méthode proposée

- Préparer la réunion avec l'équipe et définir :
 - Les personnes à inviter
 - Les éléments à partager (retour d'expérience sur les étapes du projet de service, éléments positifs et les difficultés)
- Choisir un créneau et un format adaptés
- Terminer cette réunion par un temps convivial pour célébrer ce travail collectif

Supports

- Plan d'actions de l'équipe, avec les responsabilités et les échéances

Structure proposée

- Rappel des principales étapes de votre projet de service (diagnostic, plan d'actions)
- Présentation des enseignements de ce travail en équipe ; exemples de questions préparatoires :
 - Que nous a appris notre diagnostic ?
 - Sur quels éléments principaux porte notre plan d'actions ?
 - Que nous a appris notre travail en équipe ?
- Présentation de la méthode définie par l'équipe pour animer dans la durée
- Rituel de fin de réunion : votre état d'esprit par le biais d'un adjectif

Ils sont, pour le premier rôle, eux-mêmes accompagnés par des intervenants d' « *Académie du Service* », qui procèdent avec eux à des *debriefings* de leurs premiers entretiens avec les managers qu'ils suivent – et sont semble-t-il aussi disponibles à la demande.

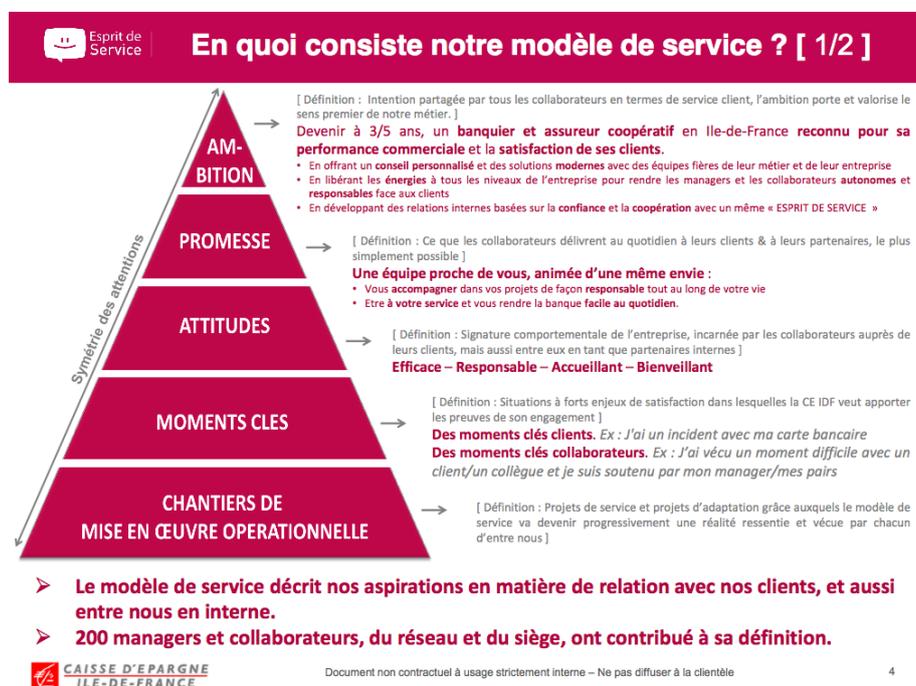
Pour ce qui est du second, il passe essentiellement par les réunions hebdomadaires, chaque lundi, les « *Comités d'Ambassadeurs* » évoqués plus haut, et par le lien avec les porteurs du projet, notamment la direction investie de la « *Satisfaction Client* ».

Les « *Ambassadeurs* » DRA, de par leur occupation, ne se réunissent pas le lundi, aussi une réunion spécifique est organisée pour ces derniers. Par ailleurs, des échanges existent entre les différents « types » d'« *Ambassadeurs* », car, de fait, il y a plusieurs « *Ambassadeurs* » sur chaque DR, ce qui doit favoriser les échanges entre eux.

II.5. Projet « Esprit de Service » : éléments de contenu et de méthode

Si l'on reprend la production écrite de l'« *Académie du Service* », il apparaît assez clairement que sa méthodologie a été pleinement adoptée, même si elle a été déclinée spécifiquement pour la CEIDF.

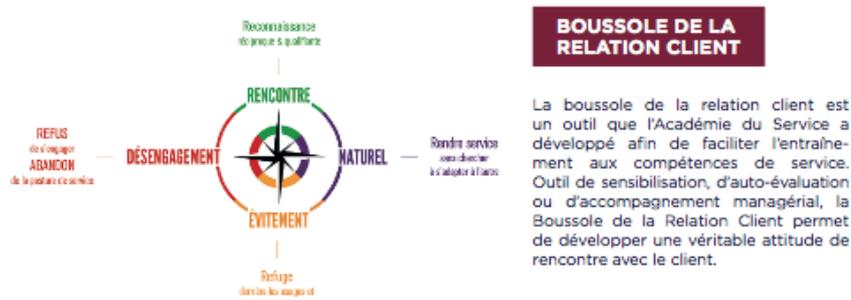
On retrouve d'abord le souci d'établir une continuité entre « *expérience collaborateur* », « *expérience client* » et travail sur la « *digitalisation* »³⁶. De même, il existe une similarité entre ce que le dossier de presse 2015 de ce prestataire appelle « *référentiel d'un projet de service* » et la présentation globale du « *modèle de service* » adopté par la CEIDF :



On peut établir le même parallèle au sujet de la notion, déposée, de « *boussole de la relation client* », telle que présentée par l'« *Académie du Service* » et par la CEIDF :

³⁶ Cf. Meyronin, B., Spencer, T., op. cit.

IV. LE MOMENT-CLÉ DE LA RENCONTRE : DU CLIENT AU MANAGER



Espir de service | LA BOUSSOLE DE LA RELATION CLIENT ©



On peut enfin poursuivre la liste des notions ou concepts, pour la plupart déposés par l'« Académie du Service » repris – en les adaptant à la CEIDF :

- la « *boussole du management* », qui répond à la « *boussole de la relation client* » ;
- la « *Symétrie des attentions* » ;
- les « *Petits bougers* » ;
- les « *Ambassadeurs* »³⁷ ;
- les « *Attitudes* ».

L'inspiration est donc manifeste ; il ne s'agit pas d'une démarche expérimentale reposant sur une conduite du changement du type :

Définition de la cible par la direction → mesure des écarts par le management avec quelques groupes de travail → recherche de leviers de correction des écarts → déploiement desdits leviers → retour d'expérience et ajustements.

On a ici l'adaptation, à la demande du client (la CEIDF), d'une méthodologie conçue par le prestataire, qui l'a fait évoluer au gré de plusieurs interventions dans différents secteurs et qui repose sur un élément essentiel : l'engagement de la totalité du corps social et des salariés, en tant que sujets, tout au long d'une démarche qui a vocation à être prolongée sur le long terme.

Par ailleurs, les deux vecteurs du lancement et de l'animation de cette démarche sont :

- les managers, moteurs au quotidien du projet, durant toutes ses phases ;

³⁷ « *Ambassadeurs* » que l'on voit apparaître dans la présentation en ligne d'une intervention de l'« Académie du Service » dans le centre hospitalier de Troyes, intervention reposant là aussi sur une démarche participative et la définition d'une « *signature comportementale* », qui se manifeste par une « *charte en quatre principes d'accueil valables partout et pour tous* : « *Sourire, Se présenter, S'enquérir, Solutionner* » » - on voit là aussi une similarité dans la méthode.

- une dynamique de transformation des modes de management, qui va toucher d'emblée les modes de diffusion du modèle de service, de mise en œuvre du projet (via les « *Projets de Service* ») et d'animation des équipes au long cours.

En somme, les managers se verront confier la double tâche de se transformer tout en transformant les conditions de réalisation de leur activité et de l'activité de leurs collaborateurs.

C'est d'ailleurs ce que les auteurs de l'« *Académie du Service* » qui nous avons cités soulignent :

« Non ! Il n'est pas simple pour un manager ou un dirigeant de mettre en pratique la Symétrie des attentions : c'est une discipline de tous les instants, parfois une remise en cause profonde, et toujours l'acceptation que le changement commence par soi-même »³⁸.

³⁸ Meyronin, B., Spencer, T., op. cit.

II.6. Effets du contenu et de la méthode

À la lecture de leur ouvrage³⁹, de la bibliographie de celui-ci et de quelques-unes de leurs productions en ligne, on s'aperçoit que les auteurs que nous venons de citer, s'appuient beaucoup sur des ouvrages traitant de marketing, de sciences de gestion, de management mais aussi de sociologie, pouvant y compris interroger ou avoir un regard critique sur les questions touchant au management et à la notion de « *consommateur* ». Il est ainsi fait mention et usage d'auteurs comme N. Alter, M.-A. Dujarier, J.-P. Le Goff⁴⁰ et E. Goffman, qui a beaucoup travaillé sur les interactions, la mise en scène de soi dans la vie quotidienne – son modèle du réparateur de télévision qui fait en réalité, bien plus que réparer un objet mais interagit avec le cadre familial dans lequel il intervient – et qui est pour B. Meyronin un auteur essentiel dans sa réflexion sur la problématique du service et des relations clients⁴¹.

Les productions de B. Meyronin et T. Spencer, comme les écrits en ligne de l'« *Académie du Service* », décrivent assez bien l'évolution qu'ils semblent appeler de leurs vœux, celle d'un double enrichissement des expériences collaborateur et client. On comprend aussi comment elle passe, selon eux, par ce qu'ils nomment « *Symétrie des Attentions* » et l'enjeu d'une transformation profonde de l'entreprise pour réussir le passage à ce modèle de service.

Il est plus difficile de voir immédiatement comment la dynamique de lancement et de pérennisation de la démarche peut imprégner les salariés, concrètement.

Nous allons donc nous arrêter sur le contenu et la méthode de mise en place du projet pour comprendre comment cette imprégnation peut se produire, ainsi que ses limites.

On l'a dit, il s'agit d'emporter l'adhésion de tous, à tous les niveaux, concernant les constats, les objectifs, les modèles de service à faire naître et vivre, les modes de fonctionnements nécessaires pour y parvenir.

L'entreprise aurait pu faire le choix de se contenter d'une communication sur le mode d'un argumentaire rationnel, gagnant la conviction des salariés sur l'ensemble des points, et qui les mettrait en mouvement, avec comme appui opérationnel des groupes de travail, coordonnés, des expérimentations locales, des processus de retours d'expériences et de validations d'actions, avec la recherche d'une évolution progressive et guidée, c'est-à-dire par le débat fondé en raison.

Cette communication sur un mode de conviction rationnelle semble exister, pour ce qui est du constat (marché concurrentiel, insatisfaction des clients, besoin de simplification de l'organisation) et des objectifs (« *devenir à 3/5 ans, un banquier et assureur coopératif en Ile-de-France reconnu pour sa performance commerciale et la satisfaction de ses clients* » avec « *des équipes fières* », des managers et collaborateurs autonomes et responsables, « *en développant des relations internes basées sur la confiance et la coopération avec un même « ESPRIT DE SERVICE* » »).

Pour autant, et parce qu'il s'agit d'une conduite de changement en profondeur, on l'a dit, c'est tout un programme qui a été mis en œuvre, et nous allons essayer de caractériser le contenu des messages employés et les outils de mobilisation des salariés, pour en comprendre les effets sur ces derniers.

Nous allons nous baser ici sur les supports et kits de formation Réseau et Siège.

Le rôle central du management – et des « *Ambassadeurs* » – en fait une cible privilégiée ; on a évoqué plus haut la densité des supports de formation.

Les supports concernant les managers présentent quelques différences, selon qu'ils soient managers de proximité ou managers de managers, du siège ou du réseau, mais nous allons nous attacher ici aux similitudes entre eux, puisque ce sont celles-ci qui posent la cohérence du message et des principaux traits de la transformation attendue.

³⁹ op. cit.

⁴⁰ Connu notamment pour son ouvrage *Les illusions du management*, La Découverte, 2000.

⁴¹ Lire notamment : <https://marketing-des-services.com/2012/07/24/erving-goffman-lhopital-et-la-relation-de-service-de-luniversallite-de-cette-forme-de-relation/>

On retrouve pour tous ces supports, la même structure et des contenus similaires, avec notamment :

- Constats ;
- Objectifs ;
- « *Symétrie des Attentions* » ;
- Modèles de management (management « *en 4D* ») ;
- « *Moments-clés* » ;
- « *Dimensions* » ;
- « *Promesse* » ;
- « *Engagement de coopération* » ;
- « *Attitudes* ».

On peut constater que, globalement, passé la présentation des constats et du modèle de service, c'est le manager (ou le manager de manager) qui est sollicité, invité à se conduire et à s'engager de telle ou telle manière bien définie.

Ceci se manifeste simplement par l'utilisation de termes comme « *promesse* », d'expressions comme « *nous nous engageons à* ». Ces formes de profession de foi sont alimentées en amont par ce qu'on peut considérer comme un support de transformation du manager comme sujet autonome dans son activité d'encadrement, vu comme un « *coach* ». À ce sujet, on peut entrer plus en avant dans la présentation du management en « *4D* ». Cette notion est présentée comme une boussole, avec quatre points cardinaux. Chacun de ces points cardinaux est ensuite développé sur le même mode ; nous extrayons ici l'explicitation du premier :

Esprit de Service
4D : DONNE DU SENS

Esprit de Service
«MANAGER EN 4 D» EN COHÉRENCE AVEC LE PROJET
ESPRIT DE SERVICE

Donne du sens

- Porte la stratégie et les ambitions.
- Transmet la vision et la décline de manière pédagogique et opérationnelle à son équipe.
- Se positionne en relais fluide entre son équipe, ses pairs et son manager.
- Se montre exemplaire dans ses propos, son action et sa posture.

- J'explique le lien entre la stratégie de l'entreprise et le plan d'action de mon équipe
- Je fais remonter à ma ligne managériale les points de vigilance exprimés par mes collaborateurs
- Je communique régulièrement à mon équipe sur les points d'étape de la stratégie
- Je dédie des temps d'échange réguliers dans l'année pour donner de la perspective à l'action de mon équipe
- Je suis solidaire de la stratégie de l'entreprise

- Je transmets ma conviction à mes collaborateurs permettant de s'approprier « ESPRIT DE SERVICE »
- Je démontre la cohérence entre business et qualité de service notamment lors de la déclinaison des objectifs
- Je mène mes réunions d'équipe en m'assurant que les actions décidées sont utiles au client
- J'encourage mes collaborateurs, en entretien individuel, à me challenger si je n'incarne pas l'ESPRIT DE SERVICE

Document non contractuel à usage strictement interne – Ne pas diffuser à la clientèle

Document non contractuel à usage strictement interne – Ne pas diffuser à la clientèle

Esprit de Service
4D : DONNE DU SENS

Donne du sens

- Porte la stratégie et les ambitions.
- Transmet la vision et la décline de manière pédagogique et opérationnelle à son équipe.
- Se positionne en relais fluide entre son équipe, ses pairs et son manager.
- Se montre exemplaire dans ses propos, son action et sa posture.

- J'explique le lien entre la stratégie de l'entreprise et le plan d'action de mon équipe
- Je fais remonter à ma ligne managériale les points de vigilance exprimés par mes collaborateurs
- Je communique régulièrement à mon équipe sur les points d'étape de la stratégie
- Je dédie des temps d'échange réguliers dans l'année pour donner de la perspective à l'action de mon équipe
- Je suis solidaire de la stratégie de l'entreprise

- Je transmets ma conviction à mes collaborateurs permettant de s'approprier « ESPRIT DE SERVICE »
- Je démontre la cohérence entre business et qualité de service notamment lors de la déclinaison des objectifs
- Je mène mes réunions d'équipe en m'assurant que les actions décidées sont utiles au client
- J'encourage mes collaborateurs, en entretien individuel, à me challenger si je n'incarne pas l'ESPRIT DE SERVICE

Document non contractuel à usage strictement interne – Ne pas diffuser à la clientèle

Document non contractuel à usage strictement interne – Ne pas diffuser à la clientèle

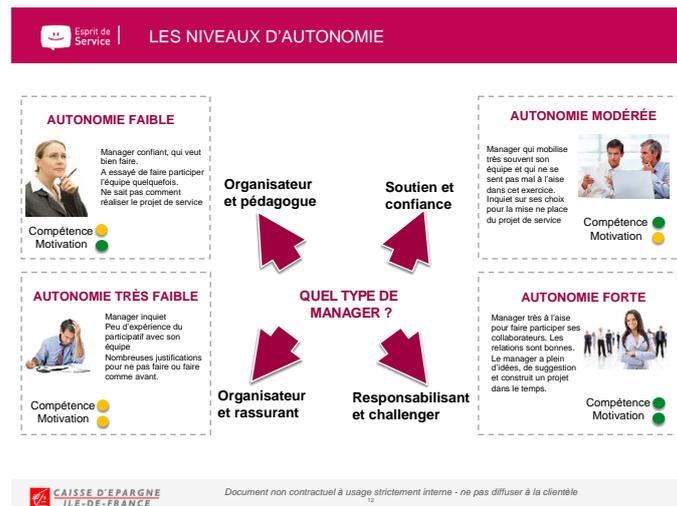
Ce qui nous intéresse ici, c'est que, pour chaque direction développée – car le type de

présentation est le même pour les trois autres – on a :

- une prescription générale, qui donne la signification globale du thème ;
- cinq points liés à la manière de d'appliquer ce thème, selon une règle générale de conduite de manager ;
- quatre autres points spécifiquement liés à la manière de conduire le projet « *Esprit de Service* ».

Or il est important de noter que, si la prescription générale concerne un manager générique, les 9 points suivants sont construits sur la base de verbes d'action, conjugués à la première personne du singulier. Ils ont vocation à engager le lecteur en tant que sujet.

De la même manière, c'est souvent le sujet lui-même qui est placé devant sa propre façon d'être :



En renfort de ceci, la réponse à une difficulté, qu'un manager doit traiter avec un collaborateur, ou qu'un manager de manager doit traiter avec un manager se ramène à une interaction de sujet à sujet, l'un aidant l'autre à se dégager d'un faux-pas ou d'une posture inadéquate, fut-ce avec la bienveillance recommandée. On va trouver ce type d'approche à travers les deux diapositives suivantes :

LA BOUSSOLE DU MANAGEMENT DANS ESPRIT DE SERVICE

RENCONTRE

- Critique le projet, la hiérarchie, l'entreprise, etc.
- Ne change rien
- Laisse passer
- Inquiet de la nouveauté
- N'aime pas se remettre en question
- Peu de confiance en lui, en l'équipe, et en l'entreprise

DÉSENGAGEMENT

- Diagnostic partiellement réalisé.
- Cherche des excuses
- Dévalorise les outils

NATUREL

- Le projet ESPRIT DE SERVICE devient son projet
- Ecoute les suggestions des autres si elles rencontrent les siennes
- Ne sait pas se remettre en question
- N'accompagne pas les collaborateurs
- Imprévisible, prend partie pour les collaborateurs ou la direction selon son humeur

ÉVITEMENT

- Applique les consignes avec une certaine rigidité
- Donne des instructions, des consignes mais perd le sens
- Ne fait pas confiance : contrôle et décide
- N'accompagne pas les collaborateurs

ENCOURAGEMENT

- Diagnostic fait mais enseignements pauvres
- Pas d'enthousiasme dans l'équipe pour le projet de service

LA POSTURE « COACH » pour être dans un accompagnement non directif

LES CONDITIONS DE LA RÉUSSITE

Bienveillance, ouverture, compréhension, confiance (interventions verbales et comportements visibles)

Le manager encourage explicitement les efforts, les productions, les réalisations

Le manager cherche à faire prendre conscience à son interlocuteur de ses comportements et de leurs effets (par le questionnement)

Le manager fait chercher les solutions par le demandeur. S'il n'y parvient pas, il propose mais n'impose pas

On peut aisément comprendre que, dans le cadre collectif d'une formation, durant laquelle ils sont placés au sein d'un groupe, qui participe à des jeux de rôles et à des mises en scène de soi, les mécanismes d'engagements dans le processus soient grandement facilités : le groupe se fait acteur et spectateur de la prise d'engagement des sujets qui le composent.

Pour ce qui est des collaborateurs, le support de formation est plus court, la structure globale en étant :

- constats et objectifs ;
- présentation du modèle de service ;
- présentation des « Attitudes » (identique à tous les niveaux hiérarchiques) ;
- exposé des « moments-clés », « définis et priorisés » ;
- « Engagement de coopération » ;
- questionnaire : « qu'ai-je envie de faire évoluer ? » ; « que puis-je proposer ? »

On va retrouver un peu le même type de dynamique liée à l'usage de jeux de rôle et de mise en scène de situations auxquelles on va s'identifier, en participant soi-même ou en assistant à la prestation d'acteurs d' « Académie du Service ».

On peut ajouter deux nuances par rapport aux supports précédemment évoqués. La diapositive « Nos engagements de coopération » est pour les collaborateurs la suivante :

Esprit de Service NOS ENGAGEMENTS DE COOPÉRATION	
[Définition : Façon dont chaque collaborateur met en œuvre la promesse de coopération et s'inscrit dans un projet d'adaptation transverse, pour en faire une réalité au quotidien]	
Intention	Engagements et principes d'actions
Qualité de prise en charge <ul style="list-style-type: none"> Accueillir et prendre soin de la demande qui nous est adressée Prendre soin de celui à qui l'on fait la demande 	<ul style="list-style-type: none"> Du lundi au vendredi de 9h à 17h, prendre en charge dans la journée 100% des demandes, avec un accusé de réception Transmettre la demande au bon interlocuteur si je ne suis pas le bon destinataire Envoyer des demandes complètes et bien formulées
Accompagnement de bout en bout <ul style="list-style-type: none"> S'impliquer dans la réponse et faire bien du 1er coup 	<ul style="list-style-type: none"> Informier systématiquement des étapes et des délais Informier en cas de blocage et de report des délais S'assurer que l'on a bien répondu à la demande
Pédagogie <ul style="list-style-type: none"> Donner à son interlocuteur tous les éléments de réponse pour que la prochaine fois, les choses soient plus faciles pour lui 	<ul style="list-style-type: none"> Expliquer, donner du sens à la règle Communiquer sans jargonner Partager, vulgariser son expertise
Qualité de la relation <ul style="list-style-type: none"> Faciliter nos échanges et renforcer nos liens 	<ul style="list-style-type: none"> Renseigner et mettre à jour sa fiche annuaire Mettre sa signature dans les emails Ne pas appeler avec un numéro masqué Mettre en place une permanence tournante au sein de l'équipe pour assurer la continuité de service

CAISSE D'ÉPARGNE ÎLE-DE-FRANCE
Document non contractuel à usage strictement interne - ne pas diffuser à la clientèle

La partie droite (« Engagements et principes d'actions ») est donnée, aux managers au titre d'« exemple », ce qui n'est pas le cas pour les collaborateurs, on le voit.

Et le questionnaire qui suit a deux particularités :

- il est conjugué au présent, à la première personne, ce qui suppose que le sujet est engagé dans la démarche ;
- les formulations « qu'ai-je envie », « que puis-je », sont des formulations ouvertes, qui donnent un certain degré de liberté perçue par le sujet.

L'ensemble peut suggérer au collaborateur qu'il va proposer « naturellement » des solutions fort semblables à celles présentées en tant qu'« Engagements et principes d'action ».

La suite de la démarche est prise en charge, on l'a dit, par l'ensemble des salariés, sous l'égide des managers de proximité, avec l'appui, notamment, des « Ambassadeurs » et des managers de managers ; c'est la construction du « Projet de Service » et sa pérennisation. Dans ce cadre, il est demandé aux collaborateurs de réfléchir, individuellement puis collectivement, à l'élaboration d'un diagnostic, sur la base d'un kit comprenant des fiches individuelles et du matériel utilisable dans un cadre collectif, support affichable et modifiable.

Quelles que soient les modalités choisies – la direction est prête à voir les modalités de mise en œuvre adaptées en fonction des contraintes du terrain – l'approche collective demeure un passage obligatoire, pour que le plan d'action qui en découlera et son évolution soient assumés collectivement et par chaque membre de l'équipe. On peut retenir les points que nous estimons essentiels dans cette dynamique :

- « faire vivre Esprit de service dans le quotidien de l'équipe » ;

- « faire le point, chaque semaine, sur la qualité de l'expérience client » ;
- « donner du rythme à la réalisation du plan d'action » ;
- « ancrer un rituel, dans l'idéal adossé à un brief récurrent » ;
- une alimentation en temps réel du tableau visuel « par les membres de l'équipe ainsi que le manager » ;
- une animation « collective et participative » ;
- un « rituel de démarrage » ;
- « célébrer les réussites du projet de service » ;
- « renouveler les moments-clés travaillés ».

Si l'on cumule l'ensemble des éléments que nous venons de présenter quant aux effets de la démarche sur la mobilisation des salariés, on peut dire que le premier est un effet d'engagement, au sens que lui donne la psychologie sociale. On peut reprendre à ce sujet la formulation de R.-V. Joule et J.-L. Beauvois⁴² :

« Résumons-nous. Pour obtenir l'engagement d'un partenaire dans un acte :

- le déclarer libre ;
- mettre en relief les conséquences de son acte ;
- choisir un acte de coût élevé (rechercher le coût maximum de l'acte qui sera accepté) ;
- rendre l'acte le plus visible
 - lui donner un caractère public ;
 - souligner le caractère explicite de sa signification ;
 - faire en sorte que tout retour en arrière soit impossible ;
 - ne pas hésiter à faire réaliser cet acte plusieurs fois (ou, s'il s'agit de décision, à faire réitérer la décision prise) ;
- éviter toute justification d'ordre externe (pas plus de promesses de récompense que de menace de punition) ;
- avancer une explication interne » [ceci signifie que l'on attribue à un effet une cause qui est, par exemple, une « qualité » d'un individu : « merci, voici ce que j'appelle être généreux ! », par exemple].

Si vous parvenez à tenir compte de toutes ces recommandations, votre partenaire sera engagé jusqu'au cou ».

Il n'est pas nécessaire que toutes ces conditions soient réunies pour que l'effet d'engagement se produise. Mais on peut comprendre cet engagement.

Nous pouvons passer en revue ces différentes catégories pour identifier quelles sont celles qui peuvent apparaître significativement dans la conduite prévue pour la mise en place d'« Esprit de Service » :

- La **liberté proclamée** : dans le cadre d'un lien de subordination elle est relative. Cependant, l'insistance sur l'autonomie, l'appropriation par les équipes de leur « Projet de Service », la liberté de parole proclamée quant aux échanges, durant les formations et, plus tard, dans le cadre de la vie du service, vont, certes relativement, dans ce sens. Elle est aussi encouragée dans les ateliers d'écritures des « expériences clients » ou à travers la formulation « qu'ai-je envie de », citée plus haut.

42 Joule, R.-V., Beauvois, J.-L., La soumission librement consentie. Comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ? PUF, 1998.

- **La mise en relief des conséquences de l'acte du sujet** : s'engager dans « Esprit de Service », c'est, en quelque sorte, survivre économiquement et donner plus de sens à son travail, tout en y voyant un moyen d'améliorer la relation client et les relations internes à la CEIDF.
- **Choisir un acte de coût élevé** : accepter de s'engager dans un « contrat » avec un « Ambassadeur », dans le but de transformer sa propre manière d'être au travail, de changer ses pratiques de management, alors qu'on est soumis par ailleurs à des contraintes fortes, constitue un acte coûteux, comme prendre la responsabilité de mener à terme la démarche initiée – le « Projet de Service » est celui du manager autant que de chacun des membres de son équipe.
- **Rendre l'acte le plus visible possible** : le caractère public est donné par la participation aux formations, à la mise en scène de soi lors de celles-ci, mais aussi par la manière dont chacun s'expose, dans le travail d'équipe sur le projet. Sa signification est rendue explicite, notamment par la redondance dans l'exposé des « attitudes », du management en « 4D » et le retour en arrière est rendu difficile, puisque ces « attitudes » sont opposables à quiconque ne les respecterait pas. La fréquence et la ritualisation du travail sur « Esprit de Service » permettent, par construction, la répétition de l'acte.
- Les **justifications d'ordre externe n'apparaissent pas**, puisqu'il existe un « droit à l'erreur » et qu'il ne s'agit pas non plus de procéder à un « concours » dans la mise en place du projet. **Avancer des explications internes**, peut passer par la recommandation de « célébrer les réussites du projet de service », en tant que résultante des qualités de l'équipe et de ceux qui la constituent (puisque c'est « leur » projet).

Ainsi, même si le corpus intellectuel qui sert de socle à la conception du nouveau « modèle de service » et à ses implications organisationnelles ne repose pas sur la psychologie sociale, on peut comprendre, en s'appuyant sur elle, quels ressorts peuvent conduire les salariés à adhérer, par effet d'engagement, à l'ensemble de la démarche qui doit le faire émerger et le pérenniser.

QUELQUES LIMITES IDENTIFIABLES

Pour reprendre une conclusion de l'ouvrage de B. Meyronin et T. Spencer, « il faut retenir que la Symétrie des attentions, si intuitive et séduisante soit-elle dans sa formulation, ne prend son sens que par la conviction profonde des dirigeants et l'établissement de preuves concrètes de sa mise en œuvre, et ce à tous les niveaux de l'organisation. Elle ne s'opère que si des preuves concrètes de son impact s'établissent durablement, par la satisfaction des collaborateurs et des clients, et par la rentabilité de l'entreprise ».

Si le dispositif lancé doit avoir un effet d'adhésion sur ses principes et d'engagement dans sa démarche pour les salariés, il ne s'inscrit pas moins dans le cadre d'une histoire et sur un terrain organisationnel qui est loin de ne présenter aucune défaillance.

Ceci rend la question de la primauté des attentions d'autant plus saillante. Or, on peut constater que, si le travail de construction des « Projets de Services » est conçu pour être réalisé de manière différenciée sur le Siège et au sein du Réseau, ce qui se traduit par une détermination elle aussi différenciée des « dimensions » sur lesquelles les équipes doivent travailler, il y a une inversion dans l'ordre de celles-ci, qui concerne justement la « Symétrie des Attentions ».

En effet, le « Kit » du siège donne l'ordonnancement suivant : On voit que la « Symétrie des attentions » est placée dans le premier bloc. À l'inverse, pour le « Kit » du Réseau, qui comprend 10 « dimensions », elle occupe les dernières places :

Au regard des difficultés, connues de tous, que rencontrent les agences, même si l'ordre donné n'est pas explicitement un ordonnancement prescrit de traitement de ces dimensions, on peut comprendre qu'il induise la réalisation de « Projets de Service » qui tendraient à inhiber les conditions de mise en place de l'amélioration croisée de l'« expérience collaborateur » et de l'« expérience client », avec le risque de demeurer dans la seule recherche de la satisfaction du consommateur – et donc d'échouer dans le changement de modèle.

Ce phénomène serait de surcroît alimenté par :

- **La vision des « engagements et principes d'actions »**, dont la présentation donne aisément aux collaborateurs la perception qu'il s'agit d'actions à mener prioritairement, sur lesquelles ont été précisément « engagés » - et dont la nature peut prêter à confusion avec la notion de « Petits Bougers » ;
- **Le fait que ce sont les « référentiels »** qui guident l'action au quotidien des managers et collaborateurs, en agence, référentiels qui indiquent chacun une structure type d'activité (en heures et en pourcentages du temps de travail pour tous types de tâches : accueil, rendez-vous présentiels ou téléphoniques, travail sur dossiers, etc.) ainsi que des objectifs quantitatifs portant sur le nombre de rendez-vous, de concrétisation sur des produits divers) – ce qui se manifeste par l'usage de tableaux sur lesquels les salariés indiquent chaque jour ce qu'il ont pu réaliser, item par item.

Il s'agit d'un point invisible dans la présentation qui nous a été faite du projet, hormis la possibilité d'ajuster dans le temps, en fonction des contraintes locales, le calendrier et la profondeur des mesures choisies par les équipes construisant leurs « Projets de Services ».

Il y a là ce qui apparaît comme une sous-estimation nette des possibilités de garantir la pérennisation du projet et le changement effectif du modèle, alors que les « Projets d'Adaptation » sont, eux bien lancés. Le risque pourrait être de tenir, par exemple, la possibilité d'une « expérience multicanal » pour le client, sans que les conditions de l'amélioration de l'« expérience collaborateur » puissent être durablement maintenues. Nous n'oublions pas qu'un des objectifs du projet – et une des conditions de sa réussite – est de rééquilibrer l'ensemble des relations, internes et externes, pour en favoriser le versant qualitatif, y compris dans ce qu'il doit apporter aux salariés, en termes d'évaluation, par rapport au versant quantitatif, qui semble encore très dominant.

DERNIERS ÉLÉMENTS DE CARACTÉRISATION DU PROJET

Ainsi, avec « Esprit de Service », il s'agit d'intégrer le relation client à toute l'activité, par changement de « culture », sur un mode comportemental orienté vers l'extérieur (le client) mais aussi vers l'intérieur (dans les relations entre collaborateurs, entre équipes, entre siège et agences, entre managers et collaborateur), mais aussi sur un mode organisationnel, qui va jouer sur les modalités d'organisation de l'accueil des clients en agences mais aussi sur la gestion multicanal de la relation client (internet, mail, téléphone, face à face), le tout porté par des modifications d'outils de traitement des demandes et de pilotage de l'activité – comme des moyens d'évaluer le travail des collaborateurs et managers.

Ce projet « Esprit de Service » est donc un programme, sur plusieurs vagues, intriquant des sous-projets, touchant l'ensemble des dimensions du travail : plus qu'un projet ponctuel, c'est un projet structurel dynamique, au long cours, portant sur l'ensemble des salariés de la CEIDF.

C'est donc aussi une démarche et on a pu montrer comment :

- Son ampleur et sa conception devant conduire l'ensemble des salariés à s'y engager sont des conditions de sa réussite ;
- Elle introduit, pour que le modèle fonctionne, une transformation assez radicale des modes de management au sein de la CEIDF ;
- Elle n'est pas sans lacune : en effet, elle favorise un travail de terrain sur des axes concrets mais la mise en débat des difficultés récurrentes et la recherche de défaillances organisationnelles pouvant placer les salariés en situation d'échecs répétés n'apparaissent pas.

On a donc affaire à un projet, à large spectre, dans son contenu, sa durée et l'effectif qu'il touche, qui vise à une transformation structurelle des conditions concrètes de réalisation du travail des managers et des collaborateurs, devant réussir grâce à leur engagement, déployant des moyens conséquents en termes d'outils informatiques – la digitalisation, vecteur essentiel de la démarche – et d'accompagnement d'un processus itératif de changement des modes de fonctionnement de la CEIDF. Pourtant, malgré son ampleur et sa dimension participative, les modalités de traitement des problèmes ou défaillances existants qui pourraient entraver sa mise en œuvre n'apparaissent pas clairement dans sa conception. Il est donc légitime, à l'examen des différents supports de présentation, de formation, et de déclinaison opérationnelle, ainsi que sur la base des explications de ses principes par la Direction de la CEIDF, de s'interroger sur le succès à terme de ce projet et sur ses effets en matière d'amélioration des conditions de travail des salariés de la caisse.

L'intérêt de notre intervention est que nous allons, dans la suite du rapport, exposer notre analyse du déroulement de la première « vague » dudit projet, achevée au moment où nous réalisons notre expertise sur celle-ci.

III. - Le déploiement du projet « Esprit de Service » vu du terrain

L'objet de ce chapitre sera d'analyser les conditions concrètes de déploiement du projet Esprit de Service dans les agences du Réseau et les services du Siège concernés par la vague 1.

Nous nous intéresserons dans un premier temps au déroulement pratique du projet et aux différences de perceptions, réceptions et investissement des équipes que sa mise en place a suscité, avant d'aborder la question des transformations du travail générées par le projet à travers l'analyse des plans d'action et projets de service auxquels il a donné lieu.

III.1. Des disparités de situations sur le plan du déroulement concret d'« Esprit de Service »

Les investigations que nous avons menées révèlent des disparités entre les agences ou services sur le plan du déroulement concret d'« Esprit de Service ». Ce constat n'étonne pas les porteurs du projet qui soulignent que la singularité des projets de service propres à chaque équipe était attendue.

Nous soulignons ici que c'est bien dans le déroulement même du projet « Esprit de Service » que nous observons ces disparités plutôt que dans les projets de service et plans d'action des équipes en tant que tel.

III.1.1. Un rythme de déploiement très inégal d'un site à un autre

UN PROCESSUS À L'ARRÊT DANS CERTAINES AGENCES

Les investigations menées auprès des agences et services ont rapidement révélé que les configurations de départ sur le terrain ont largement pesé sur le bon déroulement du projet.

Les problématiques rencontrées au moment du déploiement d'« Esprit de Service » ont entraîné, sur certains sites et notamment dans plusieurs des agences relevant de notre échantillon, des retards et mise en suspens voire **l'arrêt du processus ou son quasi-abandon**. Ce que les données issues du questionnaire administré montrent également. Ainsi, 20 % des managers ayant répondu à la question du déroulement du projet (= 65 répondants) indiquent avoir été amenés à suspendre le déploiement du projet. Et 30% indiquent n'avoir pas pu respecter les délais impartis pour réaliser les différentes étapes du déploiement d'« Esprit de Service ».

Les problématiques structurelles que connaissent certaines agences ou services ont interféré avec le déploiement d'« Esprit de Service ». Sont pointées notamment :

- l'instabilité des équipes, avec des **effectifs qui ne sont pas au complet** et un phénomène de **turn-over** au sein des agences ou services.

Cette instabilité entrave le processus avec des salariés qui prennent la démarche « en cours de route », sans avoir participé à l'élaboration du projet de service de l'équipe qu'ils intègrent, ou en ayant contribué au projet de service de leur équipe précédente et en devant s'adapter à celui de leur nouvelle équipe.

« Je suis arrivé deux semaines avant le lancement du plan d'actions. Je n'ai pas fait de phase préparatoire. J'étais absent au moment de la mise en place. Je n'ai pas vécu le début du déroulé, le raisonnement ». (Salarié, Réseau)

Parfois ce sont les équipes de direction censées animer la démarche au sein de leur équipe qui arrivent sur le site en fin de processus.

« Je suis arrivé en fin de vague 1 et je n'ai pas forcément attaqué en priorité « Esprit de Service ». Quand je suis arrivé j'ai trouvé une situation particulière : tout le monde était au four et au moulin, tout le monde faisait un peu tout, fonctionnait mal. L'agence souffrait d'un manque d'effectif chronique. Beaucoup de personnes étaient nouvelles dans l'équipe en 2017, et n'avaient donc pas participé à « Esprit de Service » ». (Manager, Réseau)

- une forme **d'épuisement des** équipes et de leurs encadrants

Certaines agences ont été confrontées à des situations très difficiles avec des arrêts maladie, burn-out, démissions, licenciements, affectant tant les salariés que leurs encadrants, sur une période très condensée de surcroît. Les salariés que nous avons interrogés témoignent de la façon dont leur équipe demeure fragilisée à ce jour par ces événements.

« On vit un profond malaise par rapport à la pression commerciale de la direction déconnectée du terrain. C'est limite du harcèlement, on nous en demande de plus en plus. Du management lourd, des remontées à faire tout le temps, on est pris entre deux feux. Entre la pression de la

direction qui écrase tout et la pression de la clientèle. On a perdu coup sur coup le DSC et le DAAP. Dans cet intermède on a vécu au jour le jour en n'en prenant plein la tronche ». (Des salariés, Réseau)

Les départs d'encadrants, de managers, dans certains cas conjugués à des arrêts maladie de ces catégories de personnels, ont profondément déstabilisé les directions de certaines agences ou services. Cette instabilité a largement entravé la bonne mise en œuvre d'Esprit de service.

« Depuis décembre 2016 et mars 2017 tout est très compliqué. On a la tête de l'agence qui a beaucoup fusionné. Notre DSC n'est là que depuis décembre et le DAAP depuis quelques semaines ». (Des salariés, Réseau)

Dans ces conditions, les salariés expliquent avoir entamé un travail sur le diagnostic, sans pouvoir aborder la question de la symétrie managériale eu égard à cette instabilité de l'encadrement. Quant à la phase de construction du plan d'actions, ils indiquent qu'elle n'a pu aboutir, l'animation du processus s'étant arrêtée : *« en décembre, tout a commencé à tomber. Échanger, discuter, s'investir on l'a fait, mais mettre en place non. « Esprit de Service » est arrêté, on en entend même plus parler ». (Des salariés, Réseau)*

Les managers nouvellement arrivés sur des sites connaissant de telles situations dégradées font part des difficultés à relancer « Esprit de Service », tant le phénomène d'accumulation de problèmes de diverses natures empêche de tout mener de front.

« Quand je suis arrivé j'ai trouvé une équipe démotive, épuisée physiquement et psychologiquement, en souffrance physique et intellectuelle, submergée par trop d'activités et de changements. Tout le monde pleurait. Dans ce contexte, on s'est retrouvé en plus en « show conso », avec des opérations ponctuelles sur 15 jours pour booster les objectifs de performance et dynamiser les équipes. Et là ce qui se passe, c'est qu'il n'y a plus que cela qui se met en place ». (Manager, Réseau)

Nous avons pu en effet recueillir nombre de témoignages de situations inquiétantes sur le plan de la santé des personnels et de leurs encadrants, tant au siège que dans le Réseau.

Certains salariés évoquent une distorsion entre la « bienveillance » prônée par « Esprit de Service » et leur quotidien de travail dans lequel ils disent être mis en concurrence ce qui a pour conséquence de « casser les liens » au sein de leur équipe.

« Aujourd'hui dans notre service, il y a deux personnes en grave souffrance psychologique. C'est dû à la pression sur l'équipe, à l'esprit de compétition, même si on résiste encore car on est une équipe solidaire ». (Des salariés, Siège)

« Dans le Réseau, il y a des personnes en souffrance, qui ne vont pas bien, car elles sont pressurées ». (Des salariés, Siège)

Autant d'éléments de contexte qui ne favorisent pas un déploiement dans les meilleures conditions pour un projet dont l'un des mots-clés est la « bienveillance ».

➤ un **phénomène de violence externe**⁴³ auquel sont exposées certaines agences qualifiées de « difficiles » par nos différents interlocuteurs.

Après avoir dû faire face à des agressions répétées voire des attaques à main armée, des agences sont finalement fermées le temps d'effectuer des travaux de sécurisation du site, ce qui contraint à répartir les salariés sur d'autres agences.

Avant la fermeture d'agence, les équipes avaient entamé la démarche « Esprit de Service ». Mais face aux difficultés rencontrées, elles témoignent de sa mise en suspens.

« Beaucoup de collaborateurs ne se sentaient plus dedans, d'autres sont partis. « Esprit de Service » a un peu été rangé de côté, ça n'était plus la priorité. On s'est retrouvé avec deux ou

43 Selon l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail, la violence externe se définit comme « des insultes, des menaces, des agressions physiques ou psychologiques exercées contre une personne sur son lieu de travail par des personnes extérieures à l'entreprise, y compris les clients, qui mettent en péril sa santé, sa sécurité ou son bien-être. »

trois COFI pour un effectif théorique de 7 donc on a géré comme on a pu gérer ». (Salariés, Réseau)

Enfin, parmi les équipes que nous avons rencontrées, certaines se sont retrouvées affectées dans une autre agence, du fait de la fermeture de leur agence pour cause de travaux. Ainsi certaines équipes ont pu démarrer la phase de diagnostic voire élaborer leur projet de service et se retrouver au sein d'une autre agence, qui fonctionne elle avec un autre projet de service. Ces salariés exercent alors dans une configuration particulière avec par exemple la mise en place de deux accueils au sein de l'agence qui les héberge : un côté est dédié à leurs clients (qui n'ont d'ailleurs pas forcément compris ce nouveau fonctionnement), et l'autre côté est réservé aux clients habituels de l'agence. Mais pour traiter les opérations courantes, les conseillers sont amenés à prendre en charge tous les clients. Ils sont alors à cheval sur deux projets de service ce qui génère une certaine confusion.

Il faut ajouter que lors de la réinstallation de l'équipe dans son agence d'origine, il conviendra sans doute de remettre à plat le projet de service travaillé initialement.

Ces disparités constatées dans le déroulement de la démarche relèvent donc de causalités externes et internes, et le **poids des configurations de départ** apparaît prégnant comme nous avons pu le constater sur les sites investigués.

UN PROCESSUS MENÉ À TERME AVEC UNE MISE À CONTRIBUTION VARIABLE DES ÉQUIPES

A l'inverse, des agences et services font état d'une **réalisation complète et suivie d'une animation** du projet de service. Ces équipes et leurs managers ont pris le temps nécessaire à la réalisation de chacune des phases du processus, y compris en annulant certaines activités traditionnellement planifiées.

Mener le processus à terme a nécessité un investissement lourd des équipes et de leurs managers :

- avec l'utilisation d'outils contenus dans différents kits à destination de chaque catégorie de personnels (salariés, encadrants, ambassadeurs) spécifiques pour le Siège et le Réseau ;
- des sessions de formation pour chaque catégorie de personnels également, précédées de séances de e-learning préparatoires ;
- un accompagnement de l'encadrement par des ambassadeurs ;
- l'animation et la participation à de nombreuses réunions et groupes de travail dédiés à « Esprit de Service ».

➤ **Une mobilisation des outils proposés qui varie selon les équipes**

La façon dont les équipes et leurs managers se sont emparés des outils fournis par la direction varient selon les sites. Rare sont toutefois les salariés qui décrivent spontanément les outils utilisés comme support de la démarche : « *quizz, questionnaire, kit* ».

- Concernant **la phase de diagnostic**

Certaines équipes indiquent avoir procédé à un diagnostic individuel à l'aide de fiches puis à une mise en commun et réflexion collective quand d'autres ont choisi de travailler par groupes métier suivis de synthèses de restitution devant l'ensemble de l'équipe.

« On a observé en agence ce que l'on fait, chaque collaborateur en amont avait des questions à penser. On avait réparti toutes les fiches et même moi j'avais participé à tous les diagnostics pour faire un vrai état ». (Manager, Réseau)

Certains précisent n'avoir réalisé qu'un diagnostic collectif sans avoir pu passer par l'étape du diagnostic individuel par manque de temps. D'autres soulignent avoir abordées certaines **dimensions** seulement, ou encore les avoir toutes balayées, mais sans « s'attarder » sur certaines d'entre elles, considérant qu'elles ne les concernaient pas.

Les données collectées par le questionnaire administré aux salariés ayant participé à la vague 1

montre que chaque dimension n'a pas donné lieu à un même investissement.

Les thématiques abordées au réseau dans le cadre de l'élaboration du projet de service (pour les cadres non managers et non cadres, n=70) :

	Oui	Non
L'organisation de l'accueil client et la prise en charge des flux	99 %	1 %
La satisfaction des clients	97 %	3 %
La qualité sensorielle de l'agence (ambiance, perception de l'environnement de travail et d'accueil-clientèle)	93 %	7 %
Les moments-clés de l'accueil client	91 %	9 %
Les moments-clés de service client	81 %	19 %
La pratique des services digitaux	75 %	25 %
La coopération : engagement de clarté et de complétude des demandes	75 %	25 %
La performance commerciale	64 %	36 %
La pratique de la délégation par équipe	59 %	41 %

Les thématiques abordées dans le cadre du projet de service au siège (pour les cadres non managers et non cadres, n=80) :

	Oui	Non
La contribution aux moments clés d'accueil et de service client	85 %	15 %
Les moments-clés de nos clients et de nos partenaires	88 %	12 %
La satisfaction de nos clients et de nos partenaires	96 %	4 %
La performance opérationnelle	76 %	24 %
La pratique de la délégation par équipe	53 %	47 %

➔ Au Réseau au comme au Siège, on constate que la pratique de la délégation par équipe est le thème le moins abordé.

La participation des cadres managers au déploiement d'Esprit de service (n=65) :

	Oui	Non
Réalisation d'un diagnostic sur la dimension « symétrie managériale »	85 %	15 %

Il faut également faut souligner qu'à plusieurs reprises il nous a été signalé tant par les équipes que par leurs managers que les outils leur ont semblé correspondre plus au Réseau qu'au Siège et réciproquement. Ceci alors que des kits spécifiques ont été conçus pour chacun des périmètres.

« On a fait 6 dimensions. On a passé beaucoup de temps à interpréter les questions et les réponses. Moi j'ai travaillé en amont et j'étais perdu et les collaborateurs ont exprimé leur sentiment là-dessus. On a dit ça nous on ne répondra pas et on a sélectionné ce qui nous intéressait dans chaque dimension. Ce n'était pas adapté à nos services, c'est plus orienté Réseau. Ils parlent de « clients » et c'est vrai que nous c'est moins adapté aux services du Siège ». (Manager, Siège)

Pour réaliser leur diagnostic, certaines équipes relatent avoir procédé à des « tests » ou « appels mystère » :

« Pendant les comités on faisait des tests comme appeler l'agence pour voir ce que cela donne, ou venir à l'agence et noter ce qui n'allait pas dès l'entrée, etc. On avait un grand tableau dans la cuisine, on notait ce qui allait et ce qui n'allait pas. On avait comme mission de trouver des actions correctrices. Notre manager insistait par exemple sur le rangement de

l'accueil ». (Salariés, Réseau)

« On avait sollicité le gestionnaire de patrimoine et le chargé d'affaires pro pour des « tests » sur le sensoriel notamment qui permettait, comme ils sont extérieurs à l'équipe, d'être plus objectifs ». (Salariés, Réseau)

« On faisait des appels mystère pour voir si les conseillers rappelaient. On se « piégeait » et on notait « faire plus attention, s'engager à répondre en 48h... ». (Salariés, Réseau)

D'autres mentionnent les tests sensoriels relatifs à la propreté, le bruit, l'odeur qu'ils ont réalisés. D'autres encore expliquent avoir mis en place une boîte à idées individuelles et anonymes. Certains sont allés interroger, sur la base d'un questionnaire, leurs partenaires pour savoir s'ils étaient satisfaits des services rendus, si des points devaient être améliorés. Une équipe a réalisé une vidéo qu'elle a ensuite mise sur l'intranet de l'entreprise. Les projets de service n'ayant pas vocation à être remontés à la direction, les équipes étaient libres d'organiser une réunion de lancement de leur projet en invitant ou non des membres de la direction. Très peu ont mentionné l'organisation d'un tel évènement au cours de nos entretiens.

▪ Concernant les plans d'action

Certaines équipes ont soumis **au vote** chacune des actions proposées. Les actions non votées pouvant être conservées et remises en jeu lors d'un nouveau vote.

D'autres équipes ont désigné un pilote ou un binôme référent pour chaque action.

Les plans d'action issus de ces phases de diagnostic ont été mis en œuvre dans certains cas, en **partie ou intégralement**. Parfois la démarche s'est brutalement arrêtée comme nous l'avons indiqué précédemment. D'autres n'ont pas réussi à terminer leur plan d'actions par manque de temps et se sont arrêtés à cette étape.

Pour d'autres équipes, les actions inscrites au plan d'actions ont été stoppées faute de moyens pour les faire perdurer dans le temps, ou parce qu'elles se sont avérées inadéquates avec le quotidien de travail. Telle cette agence qui avait prévu l'instauration d'un court « débrief » en fin de journée deux fois par semaine, animé par le second d'agence, afin d'aborder « ce qui a bien marché ou pas » dans la journée des conseillers. Mais l'équipe témoigne que le quotidien a repris le dessus : entre les rendez-vous clients qui débordent l'horaire, le second d'agence qui est occupé sur un dossier, ils finissent par abandonner cette action. Et le manager de conclure : *« c'était le but d' « Esprit de Service » : on pouvait tenter des trucs ».*

Quel que soit leur point de vue sur « Esprit de Service », tous soulignent **l'investissement en temps** et en énergie qu'a nécessité son déploiement. Ce qui est confirmé par les managers comme nous le verrons plus loin.

« Cela nous prenait du temps dans le contexte où on était. Cela entraînait en contradiction avec nos contraintes, il nous fallait des choses tout de suite. Que là, c'était des réponses un peu utopiques et pas adaptées. Au quotidien cela ne se passe pas comme ça. On a des règles à respecter ». (Des salariés, Réseau)

« Tout cela a empiété sur du temps de travail bien chargé ». (Salariés, Réseau)

Sont pointées notamment les réunions hebdomadaires dédiées à « Esprit de Service ».

« On a quand même tout fait. On a fait du e-learning sur Internet, on a eu un coach, un projet individuel et collectif pendant 12 semaines c'est ce qu'on nous a dit. On avait 7 fiches à remplir, on a fait les dimensions. On a joué le jeu, pendant 2 mois le jeudi après-midi, malgré le fait qu'on avait déjà des choses mises en place ». (Salariés, Siège)

« Le défaut c'est que cela prend beaucoup de temps et il faut qu'il y ait tout le service quasi toute une après-midi et honnêtement le travail s'accumule et cela prend énormément de temps et c'est donc problématique ». (Salariés, Siège)

Le calendrier de déploiement de la démarche est considéré par tous comme « très serré » et les semaines consacrées à « Esprit de Service » comme « intenses ».

« On l'a fait sur une période assez intense de 8 semaines, il fallait boucler avant une période

de vacances ». (Salariés, Réseau)

Il apparaît d'ailleurs que la consigne était de **boucler les différentes étapes** du processus avant une date butoir. Ce qui contraste avec les propos tenus par les représentants de la direction qui nous indiquent n'avoir donné aucune consigne en ce sens.

Il semble que la contrainte temporelle ait davantage été ressentie en agences, où les équipes déplorent le peu de temps imparti pour la préparation de la démarche, et une forme de précipitation qui a de leur point de vue péjoré le contenu de leur plan d'actions. Les cadres managers répondants au questionnaire administré dans le cadre de cette expertise (= 65) indiquent :

	Oui	Non
Respect des délais impartis pour réaliser les différentes étapes du déploiement d' 'Esprit de service'	70 %	30 %
Suspension du déploiement d' 'Esprit de service' dans votre agence / service	20 %	80 %

Il s'agit donc d'un projet d'ampleur, pour lequel la direction de l'entreprise a engagé des moyens conséquents et mobilisé considérablement les salariés et leur encadrement.

Il convient toutefois de relever que, plusieurs mois après le déploiement de la première vague du projet qui comprendrait cinq vagues au total selon la direction, nombre de salariés déplorent avoir « fait » « Esprit de Service » et ne quasi plus en entendre parler depuis. « *Dans les services c'est oublié* » a-t-on souvent entendu lors de nos entretiens. Il apparaît en effet que des équipes ont pu **réaliser complètement le processus, mais sans parvenir à poursuivre son animation.**

Interrogés sur les différentes dimensions énoncées dans les supports livrés par les référents projet, une grande partie des salariés que nous avons rencontrés ont répondu **ne pas se souvenir** du déroulé d'« Esprit de Service ».

« On ne s'en souvient pas trop. Tout le monde n'a pas travaillé sur les mêmes thèmes ». (Salariés, Réseau)

« On ne se rappelle pas, c'est déjà loin. Il faut se dire bonjour ». (Salariés, Siège)

« Les étapes, on ne s'en souvient plus, on les a commencées avec des gens qui pour certains sont partis depuis. C'est loin. Cela remonte à loin, à l'été 2016 ou après. (Des salariés, Réseau)

La plupart **ne se rappellent pas sur quelles dimensions** ils ont travaillé. Certains managers soulignent également des incompréhensions des équipes lorsque le projet leur a été présenté.

« Le premier jour, quand il y a eu le lancement, ils n'ont rien compris. Le DRA parlait beaucoup et en fait ils n'ont pas saisi le pourquoi. Ils n'ont pas bien tout compris initialement. Ils étaient un peu perdus. Je leur ai donc refait l'explication ». (Manager, Réseau)

Si les configurations de départ ont largement pesé dans les conditions de déroulement du projet, il convient également d'analyser les modalités de conduite du projet dont on peut faire l'hypothèse qu'elles ont également influé sur la façon dont « Esprit de Service » a pu être déployé sur les sites.

III.1.2. Conduire et animer le projet « Esprit de Service » sur le terrain

DES VARIATIONS DANS LA CONDUITE ET L'ANIMATION DU PROJET

L'animation et la conduite du projet telle que déclinée auprès des agences du Réseau et des services du Siège dessinent également des situations variables.

➤ Des managers de managers impliqués ou non dans l'animation auprès des équipes

La conduite du projet a ainsi pu être menée soit par un binôme formé par le manager et l'ambassadeur, soit par un trinôme incluant le manager de manager. Cette configuration se retrouve essentiellement dans le Réseau avec une implication du DSC. Il est en effet attendu des

DSC qu'ils participent au déploiement de la démarche auprès des agences secondaires du Réseau.

Le DSC a pu intervenir au démarrage du déploiement, lors des premières réunions de préparation avec le manager et l'ambassadeur. Il a pu également intervenir à plusieurs étapes du déploiement, lors de la réunion de lancement du projet auprès de l'équipe afin de positionner le cadre et expliquer les attendus, enjeux et déroulement de la démarche. Lors des comités d'agence, à mi-parcours afin de réaliser un bilan d'étape ou encore à l'issue du processus.

Au siège en revanche, dans les services que nous avons rencontrés, il ne semble pas que le N+1 des responsables de service se soit impliqué dans le déroulement de la démarche.

➤ **Des encadrants de proximité qui se mettent en retrait de l'animation**

Certains responsables de service ou directeurs adjoints d'agence ont choisi de se mettre en retrait en confiant la phase de diagnostic à un second d'agence ou à un expert, dans le but de « *libérer la parole* » de leur équipe.

« Mon responsable m'a demandé d'être dans les groupes de travail. Volontairement, il n'a pas voulu participer, pour laisser une liberté de parole aux équipes. J'étais gardien du sens de la question. Les collègues se sont exprimés librement, moi je faisais rapporteur. On a consigné tout ce qui a été dit fidèlement ».

Le manager, puisque c'est lui qui s'est vu dispensé la formation « Académie du Service » et qui a été accompagné par un ambassadeur, reprenait ensuite la main pour l'animation et la construction du plan d'actions.

Certaines équipes ont également indiqué avoir constitué des groupes de travail autour des dimensions à traiter, sans la présence de leur manager et sans consigne particulière. Les responsables de service assistant ensuite à une réunion de synthèse au cours de laquelle l'équipe présentait ses travaux.

➤ **Différents niveaux d'appropriation de la démarche**

- D'une démarche de type participatif...

L'animation de la démarche auprès des équipes a pu être **participative**, avec des actions « coproduites ». Ainsi de cette équipe qui relate avoir mis en place des groupes de travail par dimension, avec des rapporteurs chargés de présenter une synthèse devant le reste de l'équipe. L'équipe a ensuite choisi pour chaque thème les actions du plan d'actions, avec au minimum une action par dimension. Chaque action a été soumise au vote, avant d'établir un ordre de priorité pour chaque action. Le suivi du plan d'action s'effectue mensuellement lors de réunions d'équipe.

Ces salariés expliquent que leur équipe était déjà engagée dans un travail de rationalisation des processus de leur activité, chapeauté par la direction de l'organisation et que par ailleurs en terme de management, ils ne s'inscrivaient déjà plus dans une démarche descendante – « *un management à l'ancienne* », mais que les « *désaccords étaient autorisés* » dans leurs rapports avec leur hiérarchie.

La mise en avant par l'encadrement d'une démarche participative, « démocratique », avec un système de vote des actions retenues s'accompagne toutefois d'un rappel du cadre du projet qui vise à identifier ce que chacun peut à son niveau modifier dans son attitude pour améliorer la satisfaction des clients.

« Les collaborateurs l'ont perçu comme un temps de parole réel, mais limité, ils se sont exprimés et les idées d'action viennent d'eux. Le choix de quelle action on va prioriser, on a fait un système de vote anonyme et démocratique donc ça a fonctionné ». (Manager, Réseau)

« Moi dès le départ j'ai posé le cadre et j'ai donné le champ des possibles et impossibles. C'était indispensable afin que l'on puisse retenir les actions qu'ils proposaient donc j'ai dit qu'il n'y aurait pas d'ETP en plus, pas de budget et qu'on faisait avec les moyens dont on dispose. Pour éviter les actions et discussions stériles j'ai posé le cadre de suite et du coup les actions qu'ils proposaient collaient et je n'ai pas eu à dire « on ne peut pas retenir ça c'est hors cadre ». Cela évite le mécontentement, l'irritation. C'est quand même mieux sinon les équipes

se demandent pourquoi on leur donne la parole si c'est pour leur dire non ». (Manager, Réseau)

- ... à un style plus descendant et autoritaire

Ou, a contrario, dans un style plus autoritaire avec des actions « imposées » par le management. On peut citer par exemple dans certaines agences, la révision des agendas des conseillers avec le blocage d'une demi-journée à l'accueil, le nombre et le placement des plages non commerciales pour tous, la réservation d'une demi-journée pour le traitement des tâches administratives.

Cette réorganisation unilatérale des agendas des conseillers par la direction d'agence est à l'origine de nouvelles contraintes qui ne sont pas forcément comprises par les agents comme le blocage collectif de certaines plages temporelles dans la semaine qui sont exemptes de rendez-vous client. On revient sur ces transformations de l'organisation du travail ci-après dans cette partie.

Et l'objectif de « co-construction » visé par « Esprit de Service » apparaît alors en contradiction avec le résultat d'une telle initiative.

D'autres indiquent que le plan d'actions a été fait sans eux, par le manager et l'ambassadeur.

Certaines équipes considèrent même qu'elles ont été contraintes de participer à « Esprit de Service » :

« Il y avait sept modules, on devait se porter volontaire sur un module mais il fallait forcément en choisir un, donc ça n'était pas du volontariat ». (Salariés, Siège)

Et que le diagnostic qui en est ressorti n'est pas le leur mais celui de la direction uniquement.

« Ils ont fait un diagnostic, pas nous : on nous associe sur un truc qu'on ne partage pas. Si on ouvre notre bec, derrière c'est sanction. Du coup maintenant tout le monde se tait, du coup ils ont l'impression que tout est beau ». (Salariés, Siège)

« Mais comme ils nous engagent collectivement, ils disent que c'est notre diagnostic ! ». (Salariés, Siège)

Ces salariés sont ainsi enclins à considérer que la démarche même adoptée dans le déploiement d'« Esprit de Service » constitue un biais orientant le contenu du diagnostic et des plans d'action qui en ressortiront.

« C'est comme tout ce qui est conduite du changement : le but c'est de faire venir jusqu'aux idées qui viennent du haut. Ils veulent arriver à ce que tout le monde réponde de la même façon ». (Salariés, Siège)

UNE CONDUITE DE PROJET CHRONOPHAGE ET COMPLEXE À INTÉGRER AU QUOTIDIEN

Le déploiement d'« Esprit de Service » a fortement mobilisé les équipes comme nous l'avons souligné, et pour les managers il apparaît que la conduite de ce projet a pu se révéler chronophage et complexe à gérer avec les autres tâches du quotidien, voire d'autres projets ou audits déployés au même moment.

Même si le créneau des comités d'agence ou de service a pu être mobilisé pour « Esprit de Service », il n'en reste pas moins que le rythme et la durée des différentes phases du projet (16 semaines au total en théorie suivi de l'animation dans la longue durée) ont exigé beaucoup de temps et d'énergie dans les services et les agences.

Les salariés soulignent que cela nécessite le **gel de plages de temps conséquentes**, toutes les semaines, en rassemblant l'ensemble de l'équipe.

« Ça prend quand même du temps de mobiliser et regrouper les gens ». (Manager, Réseau)

Cela en poursuivant le traitement des dossiers en cours, en ayant le souci de l'atteinte des objectifs. Les contraintes ne se sont pas desserrées pendant le temps de déploiement d'« Esprit de Service ».

« On avait des dossiers à traiter et la mise en place d'« Esprit de Service » cela a pris du

temps, ce n'était pas simple. On a une bonne production dans le service, bien maîtrisée, mais cela a pris du temps. On n'a pas eu beaucoup d'accompagnement pendant et après : nos responsables ils tombaient des nues sur ce que c'était. On l'a fait « Esprit de Service », on l'a mis en place. » (Manager, Siège)

Cela dans un contexte marqué par un **sous-effectif** rendant l'équation très complexe. Et de plus, en gardant, pour certaines équipes, les **agences ouvertes** au public, ce qui est regretté par certains managers qui considèrent que les collaborateurs auraient pu davantage s'exprimer si les agences avaient été fermées. De plus, cela aurait permis d'éviter de fractionner l'équipe, et aurait rendu le travail d'animation des groupes de travail moins complexe.

Le **calendrier** de déploiement est considéré comme difficile à tenir, tant par les équipes que par leurs managers.

« Il y avait des fiches pour les conseillers à remplir pour tel plan d'action, à telle date, moi j'avais la synthèse à faire à telle date et à telle date on devait avoir déterminé des actions, des modes de suivi et qui allait les retranscrire au reste de l'équipe. C'était un timing très précis et très serré ». (Manager, Réseau)

Il lui est reproché de ne pas tenir compte des contraintes du terrain.

« Le timing était tellement serré, c'était infaisable. Moi je faisais partie des agences qui étaient au cordeau qui respectaient toutes les étapes, mais comme ce n'était pas le cas de toutes les agences donc du coup à un moment donné on a été un peu en avance dans le timing. Il y a eu des rallonges temporelles, car force est de constater que le timing était infaisable. Moi je l'ai tenu parce qu'on m'a dit c'est tel calendrier. Mais ceci dit cela s'est fait au détriment du vrai, de l'optimisation des ressources humaines de mes collaborateurs : avoir le temps de s'exprimer sur les sujets, c'était très chronométré. On avait 20-25 minutes pour respecter le timing pour faire deux sujets en une heure. Mais du coup le temps de parole était très serré à cause du timing. C'était très cadré, militaire, on a couru après le temps pour répondre à l'exigence première de répondre au calendrier. Le cadencement n'a pas été fait en collaboration avec des DAAP ça c'est sûr. C'est évident que cela n'a pas été pensé par des gens de terrain. Les DSC ont peut-être participé, mais vu leur fonction, ils n'avaient sûrement pas la vision terrain ». (Manager, Réseau)

Au-delà du déroulé de cette vague 1 du projet, les managers interrogés quelques mois après confient leur difficulté à « **faire vivre Esprit de service** » dans la durée.

- Car les équipes peuvent considérer qu' « Esprit de Service » est terminé, comme nous l'avons indiqué précédemment. Le manager doit alors réexpliquer les attendus du projet et réenclencher le processus de réflexion autour des « petits bougers » et le suivi du plan d'actions.

« La difficulté est de le faire vivre dans la longueur. Parler satisfaction client me paraît une évidence. Par contre comment on arrive à le pérenniser quand cela fait 6 mois qu'on est dessus ? On continue d'en parler mais il faut être attentif surtout sur l'évolution de nos process, ce que l'on met en place, ce que l'on priorise, et bien s'y tenir. Ne pas rester rigide dans la manière d'appliquer ce projet, préférer le cheminement et le renouvellement. Notre métier est évolutif : avec des évolutions informatiques, la digitalisation de nos métiers, les services évoluent, les clients externes et internes évoluent et nous on doit évoluer ». (Manager, Siège)

- Car une fois l'accompagnement par l'ambassadeur terminé, le manager se retrouve seul pour poursuivre l'animation du projet et l'intégrer parmi les autres sujets à traiter.

« J'arrive encore à communiquer sur « Esprit de Service », même si dans mon quotidien je ne l'intègre pas assez, le mot « Esprit de Service ». Même si maintenant je devrais le faire vivre autrement, et l'intégrer plus dans mon management. Mais je n'ai pas réussi à bien emmener tout le monde. Ça ne vit pas comme je le voudrais. Il faut continuer à réfléchir sur comment on pourrait améliorer ça. C'est comme de faire du management visuel, je ne l'utilise pas assez. Je devrais intégrer ça avec mes adjoints. C'est sans doute par manque de temps. On est rattrapé par le quotidien ». (Manager, Réseau)

- Ils sont en effet nombreux à témoigner de la difficulté à poursuivre l'animation d' « Esprit de service » tandis que les **exigences du quotidien ont repris le dessus**. Ceci alors qu'il est attendu, de la part la direction, des managers et managers de managers, qu'ils poursuivent l'animation d'« Esprit de service » et qu'ils « l'incarnent » au quotidien.

« « Esprit de Service », on en a tous conscience que c'est important, mais le faire vivre, l'animer dans la longue durée, animer et maintenir ce rythme d'échange sur le sujet... Peut-être qu'on ne le fait pas suffisamment. C'est à nous DSC et DAAP de porter le truc. Il est attendu de nous de faire vivre le truc ». (Manager, Réseau)

« Moi j'ai essayé de remettre en place le support visuel que vous avez vu dans le couloir. C'est dur de le faire vivre au quotidien même si on sensibilise l'équipe sur ce support, sur le fonctionnement, le plan d'action, les « petits bougers ». C'est un espace pour que les collaborateurs puissent s'exprimer. C'est aussi une question d'état d'esprit ; Il y en a un ou deux au début qui ont joué le jeu mais après... C'est difficile d'animer au long court avec tout le reste. On a eu l'occasion d'échanger entre DAAP, on est preneur d'idées sur certaines agences, mais l'effet retombe très vite au vu du contexte et pour redémarrer c'est très complexe. Ce n'est pas évident, à part le visuel mis en place et des piqures de rappel sur l'organisation. J'essaye d'en reparler en comité d'agence « vous vous souvenez que l'un de nos plan d'action prévoyait ça ? », qu'ils le gardent en tête ». (Manager, Réseau)

Même dans les services ou agences où les équipes se sont fortement investies dans le projet, les managers font part de leurs difficultés à maintenir la dynamique de départ.

« Ca a plutôt bien marché sauf que le souffle est vite retombé. La construction du plan d'action aurait nécessité plus de temps mais le calendrier était déterminé et il fallait le suivre. C'est vraiment à la formalisation du plan d'actions qu'on a eu un coup dur et que c'est retombé ». (Manager, Réseau)

Les obstacles identifiés au démarrage du projet étant toujours présents à l'issue du processus – « Esprit de Service » n'ayant pas vocation à les résoudre – le quotidien reprend ses droits et « Esprit de Service » est relégué à l'arrière-plan, à moins qu'il ne se transforme à son tour en une contrainte supplémentaire à articuler avec le reste.

« Aujourd'hui, c'est plus de tableaux à remplir et il faut les faire vivre toutes les semaines alors qu'on est en sous-effectif ». (Manager, Réseau)

Dans les services et agences qui connaissaient un contexte très dégradé avant le déploiement d'« Esprit de Service » – comme nous l'avons décrit plus haut – la mise en œuvre du plan d'actions et son suivi dans le temps s'avèrent particulièrement difficile.

« « Esprit de service » ils l'ont fait, mais au premier trimestre on n'a pas eu l'occasion de le mettre en place. Jusqu'à avril on était dans la course à l'urgence. Mi-avril on s'est posé, on a repris le paperboard et on a listé. On a fait 2h30 de brainstorming, on a décidé de recommencer un peu. Mais le show conso nous a un peu bousculés ». (Manager, Réseau)

Les équipes doivent en effet continuer à gérer les urgences, laisser de côté leurs dossiers pour se concentrer sur les objectifs ponctuels mais très serrés dans le temps des différentes actions lancées par la direction, comme les « show conso », faire face ensuite au retard accumulé sur toutes les tâches délaissées pendant ce temps-là. Tout cela dans un contexte de sous-effectif et d'absentéisme parfois important.

« Comme on reçoit des mails pour nous demander « vous en êtes où ? On est à tant », avec un impératif à atteindre voire dépasser les objectifs, c'est compliqué. Parce qu'on est dans le faire, dans des actions coups de poing, des urgences, donc on ne laisse pas la place à une agence comme celle-ci de se poser pour réorganiser tout et remettre les fondamentaux qui permettraient que dans la durée on atteigne nos objectifs. Tout cela demande une grosse énergie. Et puis on a beaucoup d'absentéisme de collaborateurs donc beaucoup de retards sur de nombreuses choses. On a un sentiment d'urgence tout le temps et des dossiers qui s'accumulent en instance. Et en même temps la direction voit que maintenant on est une équipe complète, donc elle attend les résultats ». (Manager, Réseau)

Faute d'assainir la situation, ce qui a été construit et élaboré au cours du déroulé du projet se

révèle très fragile à l'épreuve du temps et du quotidien.

« On attend que l'organisation permette une vie normale d'agence. Moi je suis arrivé avec l'idée qu'« Esprit de Service » avait été fait et que ça roulait. Et au fur et à mesure, je me suis rendu compte que la problématique sur l'agence, c'était l'ambiance dans l'équipe. Il y avait une « fausse ambiance » car les gens ne se disaient pas les choses. Ils avaient besoin de l'exprimer et donc cela signifie qu'« Esprit de Service » n'a pas fonctionné. Que cela a été construit sur du sable. D'où l'idée de repartir à la base avec du temps, du temps pour construire un édifice solide. » (Manager, Réseau)

DES MANAGERS ACCOMPAGNÉS POUR DÉPLOYER LE PROJET

➤ Le rôle des ambassadeurs dans la conduite du projet

L'ensemble des managers que nous avons rencontrés ont fait part du rôle essentiel joué par les ambassadeurs dans la conduite du projet auprès de leurs équipes. Ils témoignent que seuls, ils n'y seraient sans doute pas parvenus. Ils soulignent la disponibilité de leurs ambassadeurs et leur soutien durant toute la durée de leur accompagnement. Les managers répondants au questionnaire administré (=65) indiquent :

	Oui	Non
Intervention de l'ambassadeur prévue dans le calendrier	95 %	5 %
Sollicitation spontanée de l'ambassadeur à l'issue du lancement du plan d'actions/à l'issue de la vague 1	79 %	21 %
Sollicitation spontanée de l'ambassadeur à votre demande	74 %	26 %

Certes, cet accompagnement a mobilisé beaucoup de leur temps, mais sans ambassadeur, les managers doutent qu'ils seraient parvenus par eux-mêmes à bloquer des plages de temps pour préparer leurs réunions, s'emparer des outils fournis dans le kit qu'ils ont reçu durant leur formation. Ils soulignent également la nécessité d'un tiers permettant de prendre le recul nécessaire sur sa propre pratique.

Les ambassadeurs ont été formés par Académie du Service. Ils « incarnent le dispositif » selon les termes d'un membre de la direction. Ce sont le plus souvent des chefs de projet, habitués et formés à la conduite de projets.

« Bien formé, il arrive au bon moment, il a le bon rôle. Il force à préparer la réunion. Du coup on n'est pas dans l'empirique pendant la réunion où on subit tout. C'est le savoir-faire de Académie du Service. » (Manager, Siège)

« Sans ambassadeur je n'aurais pas fait tout ça sans sa visite régulière. Le fait de bloquer une date dans l'agenda, ce n'était pas possible. On a beaucoup anticipé ses dates de visites. » (Manager, Réseau)

De leur côté, les ambassadeurs se sont montrés vigilants afin que leur accompagnement ne se transforme pas en une contrainte trop forte à gérer pour les managers.

« Les directeurs d'agence avec la gestion de l'agence et des absences ne peuvent pas toujours être disponibles. On s'attachait à la question du temps disponible aux managers, à ne pas créer de surcharge, à être dans des positions de soutien, de personnes ressources. Nous on sait comment est la vie en agence et donc on s'attachait à ne pas être vus comme un plus, un poids, un extérieur qui dit comment faire, mais on cherchait à être considéré comme de l'intérieur. » (Ambassadeur)

Ils témoignent en revanche de l'importance que revêt pour les managers le fait de dédier des plages de rendez-vous à la préparation des réunions d'équipe et à la réflexion sur le projet avec l'ambassadeur.

« Ils ont tellement de choses à faire en dehors d'« Esprit de Service » qu'ils sont contents d'avoir ces créneaux pour travailler « Esprit de Service ». Ça leur fait une date pour se poser

sur ce projet. Quand ils fixent un rendez-vous avec nous les ambassadeurs, ils savent que c'est un créneau dédié pour travailler sur ça et le timing qu'ils nous offrent, c'est eux qui le décident. » (Ambassadeur)

L'ambassadeur a pu prodiguer des conseils en matière de **méthode d'animation**.

« Il a eu un rôle déterminant pour moi dans la construction du projet car le fait d'avoir les supports ça n'était pas suffisant. Il nous a donné quelques idées sur la façon d'organiser les ateliers comme par exemple de séquencer les groupes pour travailler ensemble et surtout sur l'enchaînement des ateliers par semaine ». (Manager, Réseau)

Ou encore sur le **contenu des outils du kit**. Rappelons que ces managers font partie de la première vague de déploiement et que depuis la direction a pu procéder à des ajustements notamment sur le contenu des kits fournis aux équipes. Les managers ont pu solliciter leurs ambassadeurs sur des questions posées par leur équipe au sujet des fiches de diagnostic quand ils n'étaient pas en capacité de répondre eux-mêmes. Ils sont plusieurs à souligner que la fourniture du kit à elle seule ne suffit pas à garantir une conduite et une animation du projet satisfaisante, qu'elle nécessite en effet un accompagnement.

Des ambassadeurs expliquent ainsi comment ils ont travaillé collectivement à la construction d'outils méthodologiques permettant de transformer le contenu du kit destiné aux managers en démarche de diagnostic plus facilement appropriable. Certains ont fabriqué des documents de synthèse sur chacune des dimensions : *de quoi traite-t-elle ? Comment peut-on la travailler ?* Ceci afin de livrer une vision synthétique aux managers et les guider dans le déroulement de leur démarche.

Les managers ont apprécié la posture des ambassadeurs qui savaient se mettre en retrait face à l'équipe afin de laisser toute sa place à l'encadrant, tout en leur apportant le soutien nécessaire lorsqu'ils en avaient besoin ou pouvaient se trouver en difficulté.

« Il s'éclipsait dans l'animation pour éviter de bloquer la parole, on en avait parlé ensemble. Il venait faire des introductions puis s'éclipsait pour que l'équipe puisse s'exprimer librement. Il venait donner des idées, des orientations. Ils nous ont fait part de leurs retours aussi, des remontées de projets ayant pu marcher dans d'autres départements, des « petits bougers » testés ailleurs que l'on a pu essayer de reprendre par exemple sur la gestion des fonds au quotidien : structurer la demande de fonds, des idées sur l'animation du support visuel à mobiliser pendant le brief pour donner un peu vie ». (Manager, Réseau)

Suivant les managers, les ambassadeurs ont pu être **plus ou moins sollicités**. Certains soulignant que leur présence aux réunions avec l'équipe n'était pas systématique, d'autres considérant qu'ils étaient suffisamment organisés et qu'ils ne nécessitaient pas un accompagnement trop appuyé.

« Son point d'accès c'était la méthodologie. Sur ça moi je suis très organisé donc il n'a pas eu grand-chose à m'offrir. Je lui ai dit comment j'organisais les choses et demandé des conseils. Ça a été un accompagnement assez léger, de mon fait, car je n'ai pas eu de souci de timing, pas de problème de compréhension de ce qui était attendu. Il est venu pour échanger ponctuellement deux fois : au moment du processus de synthèse pour voir si j'avais besoin d'aide et une autre fois pour aborder la méthodologie de choix des actions. » (Manager, Réseau)

Les ambassadeurs expliquent avoir adapté leur accompagnement en fonction des besoins de chaque manager et en ajustant le temps de leurs rencontres.

« On détermine avec le manager comment il veut être accompagné et jusqu'où. Si on fait un compte-rendu ou pas de nos rencontres régulières. J'ai des managers qui n'ont pas forcément le temps de rentrer dedans, de faire le travail préparatoire en amont sur les thèmes avec l'équipe. J'ai pu assister à des réunions d'équipe avec un debrief derrière, sur d'autres, non. L'important c'est de s'assurer que tout le monde va le faire, de donner un cadre pour guider. » (Ambassadeur)

Selon le kit ambassadeurs, ils sont censés rencontrer les managers une fois par semaine. Toutefois, ils indiquent avoir adapté les modalités de leurs rencontres selon les besoins des

services ou agences et selon les difficultés qu'ils étaient amenés à repérer, ainsi qu'en cas de retrait d'un manager afin de le « challenger ».

« Certains directeurs d'agence étaient très demandeurs et d'autres moins, certains « traînent un peu des pieds » ou d'autres sont « pour » « Esprit de Service ». Ils sont en retrait ou travaillent bien. » (Ambassadeur)

Certains managers ont pu solliciter l'ambassadeur afin qu'il anime, sans eux, une réunion d'équipe. Ceci afin de pouvoir laisser s'exprimer plus librement les salariés sur des moments considérés comme « sensibles » – par exemple les situations qui nécessitent l'appui et le soutien du manager comme une altercation avec un client – travailler sur la façon dont ces situations sont gérées dans l'agence. Ces managers étaient en attente d'un retour de l'ambassadeur sur leurs pratiques et postures à l'égard de leur équipe.

Les ambassadeurs indiquent continuer à suivre certains managers, à leur demande, au-delà de la durée officielle prévue de l'accompagnement, notamment sur l'animation du management visuel.

Du **point de vue des salariés** en revanche, le rôle des ambassadeurs est resté obscur. Très peu d'équipes mentionnent leur présence. Leur rôle est en effet plus tourné vers l'accompagnement des managers que vers les équipes directement. Et cela a pu donner lieu à des confusions de la part des équipes sur les raisons de la présence de l'ambassadeur et sur sa fonction dans la démarche. Certains les ont confondus avec des membres de la direction. D'autres n'ont pas compris le fait qu'ils n'interviennent pas durant les réunions auxquelles ils assistaient, alors que de leur point de vue, leur encadrant était en difficulté.

D'autres indiquent que l'ambassadeur venait vérifier s'ils mettaient bien en place le projet et s'ils suivaient bien les différentes étapes, percevant l'ambassadeur comme un tiers venant les contrôler.

« On a dû le voir deux fois. Une fois il nous a dit que l'on faisait « mal » la chose. Un collègue l'a bâché, car « Esprit de service » cela devait venir de nous. » (Salarié, Réseau)

D'autres encore les considèrent comme les « coachs » des managers et ont eu très peu affaire aux ambassadeurs.

Les **ambassadeurs** pour leur part se sont fortement investis dans la **posture d'accompagnant**. Ils témoignent de leur enthousiasme à participer à un projet d'une telle ampleur et font part de leur volonté de poursuivre cette expérience durant les vagues suivantes.

« On a senti très vite notre utilité dans ce projet : on constitue un vrai soutien et une vraie aide pour les managers. On a eu l'impression d'être un apport pour les managers. C'est très gratifiant, ça donne envie de continuer. » (Ambassadeur)

Ils mettent en avant le fait que la direction est venue les solliciter. Ils s'épanouissent dans ce poste qui peut constituer un tremplin pour leur propre carrière, en leur permettant de développer leurs compétences ainsi que leur réseau en interne. Ils insistent sur la posture qu'ils se sont efforcés de tenir auprès des managers : ni dans le contrôle, ni faire à la place du manager.

« Moi j'ai un rôle d'accompagnateur, pas de faiseur. Je leur ai bien expliqué que c'était eux qui allaient mener l'animation et le diagnostic. Ce sont eux les gardiens du temple et du projet. Moi je suis juste en position de suivi, afin de voir si on reste dans le cadre. Diffuser le partage de bonnes pratiques, guider sur la posture : ne pas être trop dirigiste et laisser l'équipe s'exprimer. » (Ambassadeur)

« Savoir où en est le manager par rapport au projet. L'aider à construire sa démarche de diagnostic, préparer sa réunion. Je les vois systématiquement avant la réunion : on fait ensemble les quiz, on se prépare à ce qui va se passer en réunion. » (Ambassadeur)

III.1.3. Un dispositif de formation délivré par Académie du Service

DES FORMATIONS QUI NE RÉPONDENT PAS TOUJOURS AUX ATTENTES DES MANAGERS

Les managers ont bénéficié de deux jours de formation dispensés par Académie du Service.

Comme les salariés, les techniques d'animation reposaient sur des jeux de rôle. En revanche, les managers n'ont pas bénéficié de la **mixité** siège-réseau au sein de leur formation, ce qu'ils déplorent.

« Cela aurait permis d'aller un peu plus loin sur les problématiques clients qu'ont les services du siège et nous, de travailler les ajustements possibles. » (Manager, Réseau)

« Les services du siège n'étaient pas encore mêlés avec nous en formation. C'est dommage de n'en avoir pas bénéficié car le discours c'est que tout le monde est impliqué. Du coup c'était antinomique avec ce que l'on disait. » (Manager, Réseau)

Ils ont à ce titre apprécié la demi-journée passée dans les services de la DS2C, notamment en ce qu'elle leur a permis de voir comment leurs collègues du siège s'emparaient d'« Esprit de Service » et étaient plus à l'aise avec, notamment, le **management visuel** déjà mis en place contrairement aux agences.

« Ce qui m'a interpellé c'est que chez eux ils le font plus vivre que nous en agence « Esprit de Service ». Peut-être est-ce parce qu'ils ont moins de « clients » que nous et donc c'est peut-être plus simple pour eux de le faire vivre. Ou peut-être aussi que ce sont des services spécialisés et en agence on est beaucoup plus multifonctions et on reste des généralistes donc soumis à beaucoup d'aléas. » (Manager, Réseau)

La durée de ces formations est jugée par une partie d'entre eux comme **trop longue et redondante** avec d'autres modules qu'ils avaient déjà pu suivre par ailleurs. Pour une partie d'entre eux, le contenu des formations n'a pas répondu à leurs attentes, notamment sur les marges de manœuvre dont ils disposaient pour dérouler le projet et surtout sur comment le faire vivre dans la durée.

« Moi mon attente c'était un diagnostic et comment on le fait vivre dans le temps car une fois que l'on a trouvé les conclusions, les axes de progrès, etc., comment on fait ? Et je m'attendais à ce que l'on puisse nous apporter des éléments de ce type-là et c'était mon attente et du coup je n'ai pas obtenu ce que j'attendais. » (Manager, Siège)

« Les DAAP on avait des attentes sur le processus et notre influence sur ce dernier, mais ça c'était déjà tout cadré. Donc les premières heures de la formation, ça a généré beaucoup d'insatisfaction, avec des choses qui n'avaient pas de sens et on n'était pas là pour en parler. On a alerté dès le départ sur ce qui ne pourrait pas tenir et qu'il fallait que ce soit entendu et en fait cela n'a été entendu que lorsqu'ils ont constaté que 9 agences sur 10 n'étaient pas dans le timing. » (Manager, Réseau)

LA MIXITÉ DES FORMATIONS SIÈGE-RÉSEAU PLUS QUE LEUR CONTENU APPRÉCIÉE DES ÉQUIPES

Les journées de formation se sont déroulées dans le cadre d'un format mixant les équipes du siège et celles du réseau, ou non. La mixité des formations est plébiscitée par l'ensemble des salariés que nous avons rencontrés. Le principe de mixité découle d'un ajustement des référents projet suite aux premières remontées du terrain et a par la suite été systématisé par la direction autant que faire se peut.

Les salariés ont apprécié la possibilité de rencontrer leurs collègues, d'échanger sur leurs modes opératoires, de pouvoir mettre un visage sur un nom et d'identifier un interlocuteur à contacter pour résoudre une difficulté, de se rendre compte des contraintes qui pèsent sur leur activité.

« Être mélangés avec le siège c'était bien. On ne les rencontre jamais. Ça permet de connaître leurs problématiques, eux aussi vivent des choses compliquées. » (Salariés, Réseau)

« Être mélangés avec les gens du réseau, c'était bien. Sur l'empathie, se mettre à la place de l'autre, nous faire comprendre les difficultés de chacun. Savoir qui fait quoi, qui est qui. On se rend compte que les agences ne savent même pas qu'on s'appelle DS2C. Quand les agences viennent nous voir, ils sont surpris de voir qu'on est en si petit nombre. Ils ne peuvent pas comprendre nos contraintes. » (Salariés, Siège)

L'état des relations professionnelles entre le siège et le réseau a largement été pointé comme

problématique par l'ensemble de nos interlocuteurs. Les salariés souhaitent que le bénéfice issu de ces formations mixtes perdure. Ils modèrent toutefois leur enthousiasme, considérant que les tensions qui peuvent exister entre le réseau et le siège ne tiennent pas qu'à des questions d'éducation et de politesse ou de tempérance, mais dépendent aussi pour une large part de leurs conditions de travail respectives.

« Le bénéfice je crois c'est la courtoisie verbale et professionnelle. On le sent au téléphone, je crois que ça, c'est « Esprit de Service ». » (Salarié, Réseau)

« Cela a bougé des lignes. En tout cas moi avec ces collègues au prêt cela m'a facilité. Je ne perds pas de temps à leur redemander des choses puisque je sais que cela fonctionne de telle ou telle manière. Cela a aussi servi de rappel à certains, moi aussi en partie, que nous sommes des collègues et que l'on peut échanger avec gentillesse, politesse, élégance. Ne pas se sentir agressé comme on l'est parfois avec certains de nos clients sur les délais de traitement par exemple. Je suis plus marqué par ces échanges-là que par quelque plan d'actions que l'on ait pu faire, dont je n'ai pas de souvenir. Le vrai point positif, ce sont ces échanges-là. » (Salariés, Réseau)

« Parfois on pense comme les clients « vous n'avez qu'à appuyer sur un bouton ! ». Alors qu'en fait au Siège ils sont comme nous, ils ne se tournent pas les pouces et ne sont pas au café, ils sont aussi en travail et parfois en sous-effectif comme nous. S'il y a un point positif à « Esprit de Service » c'est celui-ci, faire baisser les préjugés sur les autres services et collègues. Par exemple un document scanné aujourd'hui, ils ne l'auront que demain donc ce n'est pas la peine de s'exciter sur le délai, et de les rappeler le jour même. » (Salariés, Réseau)

Certains ont pu participer à des visites des services du Siège et ont apprécié rencontrer leurs collègues qu'ils n'ont qu'au téléphone. Ils ont pu approcher les modes de fonctionnement de services avec lesquels ils doivent travailler étroitement au quotidien. Ils ont été surpris de la taille des équipes, pensant que leurs collègues étaient plus nombreux. Ils auraient souhaité que ces échanges durent plus longtemps et qu'ils soient renouvelés de façon plus fréquente et régulière.

« Là, on s'est rendu compte que eux aussi ils ont un problème d'effectif. C'est important. L'une des plus belles choses de cette formation, c'est qu'on a rencontré des gens, on s'est rendu compte. » (Salariés, Réseau)

Ceux qui n'ont pas pu bénéficier de ces formations mixtes le déplorent.

« Je me suis retrouvé dans un groupe où il n'y avait personne des agences. Donc qu'avec des gens du siège qui râlent pour les mêmes choses depuis des années. » (Salarié, Siège)

Des griefs sont néanmoins formulés par certains de nos interlocuteurs quant aux outils et méthodes d'animation utilisés dans les formations ou par le management visuel. Ils sont en effet nombreux à dénoncer l'**aspect infantilisant** de ces derniers, pointant notamment la technique des jeux de rôles :

« J'ai passé l'âge de faire des sketches sur les difficultés avec les clients. » (Salariés, Siège)

« J'ai essayé de jouer le rôle, ça m'a un peu exaspéré. J'étais très dubitatif. Je ne dis pas que cette formation n'était pas utile pour tous, mais bon c'était irritant pour moi. » (Salarié, Siège)

Ou encore les « top et les flop » : « on n'est pas à maternelle ! ». (Salariés, Siège)

La conclusion des journées de formation par des membres de la direction a, par ailleurs, pu être très mal vécue par des salariés. Ces derniers font ici référence au fait que parmi les éléments de leur diagnostic, certains ont été supprimés à la fin de cette formation – notamment la question des effectifs – les membres de la direction considérant que ces points étaient hors-sujet.

Cette question des moyens en ressources humaines a parcouru la quasi-totalité de nos entretiens. Ainsi, il apparaît que cette problématique importante du point de vue des salariés au moment où ils sont sollicités pour produire un diagnostic de leur agence ou service, demeure toujours présente plusieurs mois après sa mise en œuvre.

III.2. Des disparités dans la perception et la réception du projet

Si les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail au quotidien ont pesé dans le déploiement du projet, elles ont également été déterminantes dans leur réception d'« Esprit de Service », comme nous allons l'examiner dans cette partie.

III.2.1. Un continuum de perceptions allant de l'engouement à l'indifférence jusqu'au rejet du projet

Les entretiens que nous avons réalisés ainsi que les réponses aux questions ouvertes collectées au travers du questionnaire administré mettent en évidence des perceptions et réceptions du projet qui vont de l'engouement suscité par la démarche, en passant par une forme d'indifférence et de lassitude, jusqu'au rejet d'un projet considéré comme ne répondant pas aux difficultés récurrentes rencontrées par les équipes au quotidien.

UN PROJET « DE PLUS » QUI NE TRAITE PAS LES « VRAIS » PROBLÈMES

Nombreux sont les salariés qui disent avoir déjà vécu des projets similaires par le passé. Ils pointent l'empilement de ces différents projets suggérant qu'ils n'en attendent plus rien et qu'il faut attendre que cela passe.

« On a l'impression que c'est revu, remâché. « Esprit de Service » s'appelait « Coco » il y a 3 ans. La formation je l'avais déjà faite, rien de nouveau. » (Salarié, Siège)

« On a connu d'autres projets. On en a vu défiler, autant que de chefs ! Esprit de service, ça n'a pas changé grand -chose : nous on a toujours téléphoné, on a toujours signé nos mails, soigné nos relations clients, bien se parler, sauf que maintenant on a le droit ! » (Salariés, Siège)

Interrogés sur les quatre mots-clés mis en avant par le projet, ils sont dans l'incapacité de les citer, indiquent les avoir oubliés : « ça nous passe au-dessus de la tête. C'est loin, ça fait un an, ça n'a pas suscité une grande adhésion ». De la même façon, ils ne se rappellent plus en quoi consistaient les « petits bougers » censés être mis en œuvre dans leur service : « je ne les ai pas en tête. Je n'ai pas regardé le tableau. C'est toujours affiché. Ça n'a pas modifié l'ambiance ».

Ils considèrent donc « Esprit de Service » comme un énième projet, et n'y voient qu'une perte de temps.

« J'ai trouvé ça long, trop utopique, c'était le monde idéal, ça ne ressemblait pas à ce que nous on vivait. C'était trop long et redondant. » (Salarié, Réseau)

« C'est surtout les façons de parler, c'est des piqures de rappel. C'est toujours bon mais il n'y a pas besoin de 12 semaines, de tant de temps de réunion, c'est du temps d'ETP, du temps de préparation personnelle. Et puis les agences n'ont pas les moyens de faire donc elles ne feront pas, donc pourquoi nous on devrait faire des efforts si eux ne peuvent pas. » (Salariés, Siège)

« On a passé beaucoup d'énergie pour pas grand-chose. On a passé deux ou trois journées sur le diagnostic. On pensait à notre boulot qui ne se faisait pas pendant ce temps. » (Salariés, Siège)

« Je ne me rappelle même plus des modules, ça ne m'intéressait tellement pas ! On y a passé je ne sais combien d'heures, pendant ce temps-là le travail s'entasse. On y a passé beaucoup de temps, c'était très lourd, pour le résultat ! On a eu des formations avec des sketches, des machins. » (Salariés, Siège)

Ils font l'hypothèse qu'il s'agit d'une démarche coûteuse quand par ailleurs ils se voient opposer une fin de non-recevoir lorsqu'ils réclament des moyens en effectifs notamment.

« « Esprit de service », ça a dû coûter très cher. Vu le temps qu'on y a passé, les formations,

les réunions, tout ça. » (Salariés, Siège)

« Je pense que ça a coûté très cher, on aurait préféré avoir une prime. » (Salarié, Siège)

Ils déplorent l'énergie dépensée pour un résultat qu'ils n'estiment pas à la hauteur des enjeux.

« C'est plus motivant de travailler sur les outils. On a ce sentiment d'expertise : on me demande mon opinion en tant qu'utilisateur de l'outil. Que là, nous dire « tu as des idées ? ». Et en fait au final on a tous les mêmes idées qui ressortent. C'est beaucoup d'efforts pour pas grand-chose. » (Salarié, Siège)

« Esprit de Service » est considéré par ces salariés comme un projet de plus, voire de trop, qui ne traite pas les « vrais » problèmes du travail qu'ils rencontrent au quotidien.

« On nous a demandé de faire un diagnostic sur ce qui ne va pas. On le fait depuis des années : on n'a pas six bras ! » (Salariés, Siège)

« Esprit de service ça va de soi, on n'est pas bête. On a voulu nous vendre cette partie-là, mais on ne veut pas se pencher sur le vrai problème d'Esprit de service : les effectifs. » (Salariés, Siège)

Ces salariés ressortent de cette expérience « participative » amers, avec le sentiment de ne pas avoir été entendus et démotivés de constater que la direction de l'entreprise ne veut pas s'atteler à la résolution de ce qu'ils considèrent comme les « vrais » problèmes du travail.

« Pour moi « Esprit de Service » on leur a montré qu'on n'y arrive pas, car il nous faut du monde, et ils s'en foutent. » (Salarié, Siège)

« On a eu des réunions inter régions avec des managers. On nous a demandé ce qui ne va pas dans notre organisation. Ils ont entendu plein de choses sauf sur les moyens en personnel. » (Salariés, Siège)

Si la question des effectifs leur a été présentée comme étant hors-sujet par la direction, ils font part de leur incompréhension face au refus qu'ont essuyé certaines de leurs demandes qu'ils pensaient pourtant relever du ressort d' « Esprit de Service », comme la tenue de réunions régulières inter-services :

« Avec « Esprit de Service », ce qui ressort des réflexions de l'équipe c'était pourquoi ne pas faire au moins une fois par mois une réunion tous ensemble. On nous a répondu non : « on ne peut pas réunir 40 personnes en même temps ». On a demandé, même une fois tous les 2 mois au moins ! Mais on nous a dit non, sans plus d'explications. » (Salariés, Siège)

UN PROJET QUI RELÈVE DE L'ÉVIDENCE

La perception du projet, tant par les équipes que par leurs managers, la plus largement partagée repose sur l'évidence des mots-clés du projet.

Ils ne voient dans ce projet qu'un simple rappel de règles de bon sens, évoquant « *des petits trucs tout bêtes à mettre en application dans son quotidien* » ou encore indiquant qu'ils font de l'Esprit de service sans y penser : « *sans mettre le mot « Esprit de Service », on fait des choses* ».

Comme une partie des salariés, certains managers perçoivent le projet Esprit de service comme un simple rappel d'évidences professionnelles qu'il n'est pas inutile d'évoquer à nouveau.

« « Esprit de Service », c'est remettre du bon sens. Ça n'est pas révolutionnaire non plus. » (Manager, Siège)

« J'ai surtout retenu que c'étaient des piqûres de rappel sur les évidences, qu'il ne fallait pas oublier que l'on travaille pour des clients dans les agences. Ne pas l'oublier parce que cela a un impact sur eux si certains des dossiers traînent, s'il y a des allers retours sur l'incomplétude des dossiers, des documents manquants, le montage des dossiers, entre les agences et nous au siège. Au final l'impact de tout ça sur le client n'est pas neutre. Ce sont des choses qui semblaient évidentes à beaucoup, on était sur des rappels comme la bienveillance, la façon de répondre à un mail, une escalade, un document. » (Manager, Siège)

Esprit de service est ici perçu comme un projet aux ambitions modestes, dont la réussite repose sur des plans d'action facilement réalisables ceci afin que les équipes en perçoivent immédiatement les effets.

« Dire bonjour en entrant dans l'agence, on se rendait compte que l'on avait des petits manques de politesse qui peuvent peser au quotidien. On avait commencé par les trucs les plus faciles possibles dans les actions comme le rangement des bureaux de l'agence. Des choses dont la réussite est facile et qui permettent une prise de conscience. Il y a eu un peu d'évolution sur le décroché, mais c'est plus ancré comme habitude. Sur les petits gestes de politesse il y a eu des évolutions. » (Manager, Réseau)

Les équipes peuvent considérer qu'elles sont déjà dans l'esprit de service dans l'exercice quotidien de leur métier. « Elles font déjà » ce qui est promu par « Esprit de service » :

« « Esprit de service », c'est dans la continuité de ce qu'on fait aujourd'hui. Il y a zéro sujet car on est déjà dans la relation de service, sinon on ne peut pas travailler. » (Salariés, Siège)

Le projet n'aurait alors d'autre portée que de formaliser l'existant.

« Nous, on le pratique depuis longtemps. On est tous d'accord pour faire de la qualité : quelle plus belle satisfaction que de faire du bon travail. » (Salariés, Siège)

« Ils voulaient qu'on traite le dossier en temps et en heure, etc. Pour nous c'était une perte de temps de faire tout ça, car on le fait déjà. » (Salariés, Siège)

Ils sont attachés à la qualité du service qu'ils rendent :

- à destination de leurs collègues du réseau quand ils travaillent dans un service du siège puisqu'ils considèrent que la DS2C notamment, en tant que fonction support, est précisément là pour répondre aux sollicitations des agences du terrain.

« On est dans la relation avec les agences. A la DS2C on est obligé d'avoir l'esprit de service. »

Ils ajoutent que la grande majorité d'entre eux sont issus du Réseau et qu'ils n'ont pas oublié leur expérience du terrain.

« Vu notre passé, quand on a bossé en agence, « Esprit de Service » nous fait sourire. » (Salarié, Siège)

Et rappellent que jusqu'à très récemment, la consigne de la direction était de ne pas appeler les agences. On revient plus longuement sur ce point plus loin dans ce rapport.

Une injonction contradictoire avec leur conception de leur métier, qu'ils ont contournée sans attendre « Esprit de Service », afin de mener à bien les tâches qui leur sont confiées.

« On a eu une réunion en septembre par notre responsable, c'était le « truc de la rentrée ». On s'est dit que c'était du déjà vu et du déjà fait depuis longtemps, que l'on avait pris de l'avance sur notre service. Tout ce qui est dans le déroulement de ce que l'on demande dans « Esprit de Service » on l'avait déjà mis en place dans notre service. On avait déjà cet esprit-là. Par exemple le service rendu auprès des agences on était déjà dans l'esprit de relayer les mails qui ne nous concernent pas, on donnait déjà des retours de mails par exemple pour transférer ou retourner un dossier. Si au bout de deux échanges il n'y a pas de compréhension ou de résolution du problème, et bien on décrochait déjà notre téléphone pour s'expliquer en direct pour ne pas laisser s'envenimer la chose. C'est ce qu'ils appellent les « petits bougers » dans « Esprit de Service ». Nous on faisait déjà ça. Quand ça nous a été présenté, j'ai été surpris parce que j'estime que « Esprit de service » on l'a dans la peau ou pas donc pour moi « Esprit de Service » ne m'apporte strictement rien car j'estime que je l'ai toujours eu. » (Salarié, Siège).

- à destination de leurs clients quand ils travaillent dans le réseau. Ils considèrent être porteurs de cet « esprit de service » dans leur démarche de manière spontanée, faisant en sorte que le client sorte satisfait de l'agence. Ils considèrent que la question de la satisfaction clients est inhérente à leur activité commerciale et que les « attitudes » et

« valeurs » prônées par Esprit de service sont constitutives de leur identité professionnelle.

« Pour la présentation d'« Esprit de Service », ils nous ont projeté un petit film. Je me suis dit qu'est-ce qu'ils nous font, ils nous apprennent à bosser ? C'est quoi ce truc ? Ça veut dire quoi globalement que l'on ne sait pas ? Moi je suis un ancien et à la base c'est des évidences : être aimable au téléphone, cela fait partie du métier. Après par rapport à la satisfaction client... Cela doit être inné. » (Salarié, Réseau)

Ils ne voient alors dans le projet qu'une dimension « cosmétique » dont le seul point positif serait de rappeler les règles de politesse, et ceci, à l'ensemble de la ligne hiérarchique.

« On a tous de l'éducation, on sait dire bonjour, merci. » (Salariés, Siège)

« On nous parle d'« Esprit de Service » alors que de grands responsables ne disent même pas bonjour. » (Salariés, Siège)

« Il a fallu Esprit de service pour que les directeurs nous disent bonjour quand ils montent dans les ascenseurs. Les termes « bienveillance » on les a entendu, mais cela commence par notre hiérarchie, notre DR, ils sont loin. Ils ne connaissent pas notre nom, ils sont loin et décalés du terrain. Le mot « bienveillance » il faut être stupide pour croire que ça y est, il a beaucoup été utilisé par le cabinet consultant. On n'y croit pas. » (Salariés, Réseau)

Certains considèrent à ce titre que ces rappels sont une insulte à leur professionnalisme.

« On réfléchissait à ce qui pouvait être dit à un client entrant dans une agence : « bonjour ». C'était limite déplacé. J'ai 20 ans de boîte, je n'ai pas attendu. Nous rappeler que le client a besoin, a droit à un bonjour, un sourire et à quelqu'un à l'accueil. Pour moi cela me paraît sidérant. Ce sont des comportements basiques et on fait des réunions sur cela, mais c'est vrai que ce sont de micro améliorations faisables, mais est-ce besoin de mettre en branle tant de choses et d'argent pour cela ? » (Salarié, Réseau)

UN PROJET QUI CRÉE DES ATTENTES MAIS QUI NE SE DONNE PAS LES MOYENS D'Y RÉPONDRE

Chez un certain nombre de salariés, le projet a créé des attentes ainsi qu'une forme d'engouement en ce qu'il permet d'aborder différemment les relations au travail. Certains font part de leur enthousiasme et de leur adhésion au projet en ce qu'il remet au centre de leur activité la relation client, qui de leur point de vue avait été délaissée au profit d'une vision axée uniquement sur « le chiffre ».

Ces salariés ont apprécié être mis à contribution, pouvoir prendre du recul, donner leur avis, porter un regard sur ce qui fonctionne ou non et élaborer des propositions. Ils soulignent l'enjeu essentiel que constitue l'implication des salariés dans un projet de changement.

« Le plus c'est que l'engagement des collaborateurs dans la politique de changement c'est plus efficace si c'est collaboratif. Ce qui est sûr c'est que c'est stratégique et ça a fait ses preuves. C'est ni bien ni mal, le constat c'est que tout le monde y gagne, c'est gagnant-gagnant. Ça fait baisser les résistances. M'interroger et me faire participer à une réflexion « imposée », je ne peux pas être juste spectateur. Je dois participer si c'est gagnant-gagnant. » (Salarié, Réseau)

D'autres sont plus mesurés et soulignent des petites évolutions positives qui s'incarnent dans « des choses simples à mettre en place », tels que « des petits gestes de satisfaction client » comme la réponse aux mails, les accusés de réception de mail, le fait de donner une indication de délai de traitement quand on ne peut pas répondre dans l'immédiat, des « petites attentions qui créent du contentement chez le client ». Ou encore des rappels sur des procédures déjà existantes.

« Mettre le doigt sur des choses et mettre en place des solutions simples, pas de casse-tête mais de l'efficace et du simple. Rien de révolutionnaire, des petites solutions pratiques, la mise en place de trucs et astuces. » (Salariés, Réseau)

Cette vision du projet, visant la mise en place de « petites choses simples », transparait également dans le discours des ambassadeurs. Il s'agit de rappeler les principes basiques de règles de vie en

collectivité, avec la mise en œuvre de pratiques facilitant la communication. Sont visées ici essentiellement les relations entre les équipes du Siège et du Réseau.

« Depuis « Esprit de Service », on assiste à la création d'une dynamique : il y a plus d'échanges, notamment pour régler des difficultés. Le Réseau vient plus souvent et le Siège décroche plus. Les relations se sont améliorées. » (Ambassadeur)

« On est plus sur du B-A BA que sur une révolution. Cela a des effets : il y a plus de communication et les gens se disent plus souvent bonjour. » (Ambassadeur)

Là encore sont convoquées les « petites actions » que les salariés trop absorbés dans le quotidien de travail ne prendraient pas le temps de faire, alors qu'elles seraient à leur portée et aisément réalisables.

« « Esprit de Service », c'est prioritairement ce qui est à leur main. J'ai fait un rappel : « Esprit de Service » c'est ce que nous on peut faire au quotidien, sur de petites choses à notre portée. » (Ambassadeur)

Les évolutions positives mentionnées par nos interlocuteurs relèvent essentiellement d'une fluidification des relations au sein de l'équipe et entre le siège et le réseau, ainsi qu'en termes de solidarité dans la réalisation du travail au sein de son collectif. Sont évoquées « la prise de conscience du rôle de l'entraide, la fluidité des échanges », mais également la question de l'harmonisation des pratiques relatives aux façons de travailler et aux expériences et acquis antérieurs des collègues.

Des managers partagent également ce point de vue.

« Ca fluidifie les relations, avec plus d'ouverture, de pédagogie. Ça ne veut pas dire qu'on va dire oui à tout, chaque direction a sa contrainte. Mais quand on dit non, c'est comment on l'explique. Il y a plus de sérénité dans les échanges, dans nos relations de coopération. On peut se dire, « tu n'es pas très Esprit de service », ou « un peu de bienveillance pour le dire ce serait bien ». Ce ne sont que des « petits bougers » mais un petit bouger en permet un autre. » (Manager, Siège)

Vu du Réseau, les encadrants constatent une amélioration des relations de leur équipe avec les services du Siège qui auraient « pris conscience que derrière l'agence il y a un client, que cela nécessite de la réactivité. On est moins dans la guéguerre de part et d'autre, on fait plus de travail en commun. Il y a eu une prise de conscience pour que cela se passe le mieux possible ».

Les salariés les plus sceptiques concèdent – sur le registre du « c'est déjà ça » – que les réunions dédiées à « Esprit de Service » ont permis d'ouvrir un espace de discussion sur le travail, ce qu'ils ne peuvent pas prendre le temps de faire au quotidien.

« On a pu un peu plus parler boulot. C'est comme ça qu'on en est venu à dire qu'il faut qu'on signe nos courriers, prendre le téléphone. » (Salariés, Siège)

Enfin, parmi les salariés qui se sont engagés dans la démarche, qui formulaient des attentes fortes à l'égard du projet, une partie exprime sa déception quant aux résultats à l'issue du processus. Le projet a en effet pu susciter de grandes espérances au regard de l'investissement qu'il a demandé.

« Moi je voyais ça plus grand, un changement radical. Je suis peut-être trop optimiste. Je m'attendais plus à une révolution vu l'investissement, tel que présenté et comme cela touche tout le monde, et comme on s'y était investi. » (Salarié, Siège)

« Au début on y a vraiment cru. On croyait qu'il y aurait une révolution, une avancée sur beaucoup de choses. Et là c'est quasi pire qu'avant. Là on a oublié « Esprit de Service », on l'a mis derrière, on est plongé dans la masse de travail du quotidien. » (Salarié, Réseau)

Faute de constater des avancées significatives dans leur quotidien de travail, les salariés font part d'une certaine lassitude.

« Au début c'était sympa mais finalement on ne voit pas de changements. » (Salarié, Réseau)

« On avait déjà eu la qualité relation client qui écoutait nos appels, c'est redondant. Il n'y a pas eu de révolution. On croyait que tel qu'on nous l'avait présenté, on avait trouvé la pierre

philosophe ! Moi je ne savais pas trop à quoi cela allait aboutir parce que nous dans le service il y a du bon sens, de la réactivité après cela ne fait pas de mal les piqures de rappel pour qui que ce soit à la Caisse. Par contre c'est sûr que cela fait beaucoup de bruit pour des piqures de rappel. Est-ce que c'était voulu comme ça ou peut-être que ce n'est pas encore fini ? Il y a quand même eu un gros investissement. Est-ce qu'il y a aura un deuxième effet « kiss pas cool » peut-être ? » (Salarié, Siège)

Ils font part de leur désabusement, considérant avoir été trompés dans leurs attentes.

« Esprit de service » au début on y a cru, on s'est investi. On avait un DSC et un DAAP qui étaient dans la bienveillance et la compréhension des difficultés du quotidien, mais on ne lui a pas laissé le temps de construire. Ce sont les résultats qui ont été regardés pas le travail de fond donc au bout d'un an on l'a bougé. La hiérarchie au-dessus de lui a la pression aussi.» (Salariés, Réseau)

« On avait travaillé sur des pistes, il y a eu de vrais échanges, mais on nous fait comprendre que ce n'est pas la priorité et qu'après on verrait bien. Le quotidien nous a rattrapé. Ce n'est pas assez ancré et stabilisé pour changer les pratiques. On n'a pas le temps de s'organiser. » (Salariés, Réseau)

Certains expriment leur colère considérant avoir alerté de longue date sur la baisse de la satisfaction client et la nécessité de réorienter les pratiques et les outils de pilotage des agences.

« La réorganisation d'il y a 2 ans ça a été de gros chamboulements et là on n'a pas été consultés. Esprit de service c'est de la « poudre de perlimpinpin ». Nous sortir cela maintenant c'est un peu gros, cela fait des années que l'on tire la sonnette sur la baisse de la satisfaction client. » (Salariés, Réseau)

Enfin, nombre d'entre eux interrogent la compatibilité du projet avec la configuration actuelle des services et agences, et les problèmes structurels que les équipes rencontrent. Comme nous l'avons souligné dans la partie I, des agences et services peuvent connaître des situations de travail marquées par des problématiques d'effectifs et de turn-over. Ce qui est confirmé par des managers qui estiment que ce sujet relève de la direction des ressources humaines et non de leurs prérogatives : « sur la partie effectif c'est un point qui est remonté, moi malheureusement je n'ai pas de réponse à leur apporter, je n'ai pas la main sur la RH de l'entreprise ».

Dans ces conditions, les salariés estiment que les « valeurs » et « attitudes » prônées par Esprit de service ne peuvent être mises en œuvre sans qu'au préalable ces problèmes de fond ne soient résolus.

« Il fallait améliorer nos taux de réponse au téléphone : qui doit décrocher ? Là ce sont encore des discussions que l'on a actuellement. Mais avec un turn-over tel que le nôtre, tout cela ne sert à rien sans la stabilité. » (Salariés, Réseau)

« La satisfaction client dans le réseau, quand on peut la faire on la fait, sauf que dans le réseau ils ne donnent pas les moyens. Ils leur demandent de l'administratif, de l'après-vente en diminuant les RGC et de faire de la bâtonnite. Les commerciaux ne peuvent pas tout faire, ils n'ont pas le temps. On ne peut pas tout leur demander : l'agence n'adhèrera pas tant qu'elle n'aura pas les moyens. » (Salariés, Siège)

III.2.2. Le projet : une exigence du travail supplémentaire

UN RISQUE D'INJONCTIONS CONTRADICTOIRES

Les salariés soulignent que dans un tel contexte marqué par des problèmes structurels non résolus, « Esprit de Service » est un projet qui peut contribuer à les soumettre à des injonctions contradictoires au regard des moyens dont ils disposent pour faire leur travail et les nouvelles exigences qualitatives que le projet leur fixe.

Ils témoignent par exemple des contradictions auxquelles ils se sont heurtés lors de la phase de diagnostic et d'élaboration du plan d'actions : ils ont identifié des problèmes pour lesquels les

réponses ne se trouvent pas à leur niveau ni à celui de leur manager.

« On devenait schizo : on nous faisait réfléchir sur des trucs dont on sait qu'ils nous agacent et on nous donnait pas de réponse. Notre chef n'a pas forcément les réponses, ce n'est pas à son niveau que ça se passe. On mettait des questions sur le tableau, on n'a jamais vu de réponses. On devient schizo parce qu'on nous met la tête devant des difficultés en ayant les mains liées ! » (Salariés, Siège)

Ils redoutent qu' « Esprit de Service » ne se transforme en une nouvelle forme d'injonction les contraignant à devoir choisir entre répondre dans l'urgence et traiter correctement une demande, prendre le temps du conseil et réaliser des ventes.

« On nous dit tout de suite « Esprit de Service ! » : il faut que le client signe. » (Salariés, Siège)

« On nous demande d'être régulier sur les ventes mais c'est impossible car il faut se poser pour parvenir à le faire. Ce qui est très « Esprit de Service » mais pas bon du point de vue des ventes. » (Salariés, Réseau)

CONCILIER « BÂTONNITE » ET QUALITÉ DE SERVICE ?

Il ressort en effet de nos entretiens de vives inquiétudes quant à la compatibilité entre la pression commerciale qui se matérialise au travers d'objectifs quantitatifs, et de nouveaux objectifs qualitatifs tels qu'ils ressortent d' « Esprit de Service ». Les salariés s'interrogent quant à la faisabilité d'un projet qui prône la qualité de service dans un contexte de contraintes fortes accentuées par des problèmes structurels que le projet n'a pas vocation à régler. Au final, les salariés redoutent de voir émerger de nouvelles contraintes en termes d'exigences relationnelles, mais également sous la forme d'engagements de service – notamment de délais – supplémentaires à ceux déjà existants.

Autrement dit, comment poursuivre les objectifs de productivité qu'ils leur sont assignés, ceux visant l'amélioration de la satisfaction client, tout en maintenant voire améliorant les exigences de conformité, avec les mêmes moyens humains et temporels ?

Les salariés témoignent que déjà actuellement la conformité et les objectifs de productivité ne sont pas toujours compatibles. Que de la même façon, la dimension conseil de leur activité est trop souvent entravée par les exigences de placement de produits.

« « Esprit de service », oui c'est bien dans l'esprit. Améliorer la qualité de service que l'on doit à notre client. Mais c'est paradoxal, car je conseille et je ne cherche pas à faire de la bâtonnite. Parfois je refais juste le point avec mes clients pendant une heure avec quelqu'un qui me confie tout son patrimoine, sans chercher à lui refiler quelque chose. Et puis ça, on pourrait me le reprocher ou me dire que je réponds mal, paradoxalement à Esprit de service. » (Salariés, Réseau)

« « Esprit de service », c'est plus de conseil et de satisfaction et on nous demande des résultats de masse. » (Salariés, Réseau)

Qu'ils ne disposent pas du temps nécessaire pour « travailler leurs portefeuilles clients ». Que tenir l'accueil et réaliser ses objectifs de vente est particulièrement difficile dans les conditions actuelles du fait du flux physique et dématérialisé.

La question de la « bâtonnite » a été très fortement présente dans les entretiens que nous avons réalisés. Contrairement au discours porté par les référents projet, les salariés témoignent du poids considérable des objectifs quantitatifs qui pèsent sur les agences en particulier. Les services du siège ne sont pas épargnés, même si les concernant il ne s'agit pas de réaliser des ventes, mais de traiter des dossiers, d'apurer les stocks. Le raisonnement est le même : « il faut faire des bâtons ». Et leur part variable est calculée sur cette base.

« Ils veulent gagner des 2 côtés : ils veulent du quantitatif et du qualitatif ! Il y a toujours la pression des objectifs quantitatifs. On en rajoute une couche avec des objectifs qualitatifs. Tout est fait pour agrémenter la rentabilité. » (Salariés, Réseau)

« Ce n'est pas le processus « Esprit de Service » qui est problématique, il nous convient, mais c'est la notion d'objectif et de bâtonnite qui est problématique et contradictoire. » (Salariés, Réseau)

Les résultats quantitatifs exigés sur le court terme ne leur semblent pas compatibles avec la satisfaction client qui nécessite un investissement sur une plus longue durée pour porter ses fruits et être mesurable.

« La mesure de nos résultats c'est par jour et par semaine, c'est du très court terme. C'est lourd. C'est ça qui nous positionne sur un rang par rapport aux autres agences. Donc ça n'est pas toujours cohérent avec « Esprit de service » qui est plus sur du long terme. On ne va pas prioriser la satisfaction, car ça en court terme ce n'est pas mesuré. Donc en fin de semaine, on sait que l'on est jugé sur les résultats objectifs pas sur la satisfaction client. » (Salariés, Réseau)

Dans certaines agences, la forme de management exercée, cumulée à l'exigence d'objectifs quantitatifs prégnants, est dénoncée par les salariés qui avaient nourri beaucoup d'espoir dans le projet et s'étaient fortement investis.

« On est dans un management forcing, avec de la peur. « Esprit de Service » n'a plus sa place, on s'est fait massacrer très vite, on ne vit que pour les résultats, point barre. On ne discute pas. Ce projet « Esprit de Service » a été mis au placard alors que nous au contraire on y est attaché. Il y aurait des points d'amélioration. On efface l'humain, la créativité... Les jeudis on y travaillait, on mettait des points en avant, on était plutôt en phase avec l'idée, mais on a été coulé au quotidien et on nous a expliqué que on est en « show conso », on est des bêtes à vendre dans ces opérations-là. On était attaché à « Esprit de service », nos propositions étaient constructives, on était vraiment dedans. Et encore vous êtes avec ceux qui sont restés ! Monopoliser les forces de vente pour autre chose que de la vente ce n'est pas acceptable pour la direction. Il y a une période où il y avait des pleurs réguliers ici chez nous. » (Salariés, Réseau)

UNE INJONCTION À TROUVER PAR SOI-MÊME ET À SON ÉCHELLE DES SOLUTIONS

Enfin, ces salariés ont le sentiment qu'il leur est demandé de faire toujours plus et mieux mais à moyens constants. Autrement dit ce qu'il leur est demandé avec les « petits bougers » : *« comment faire plus avec moins de moyens. On a l'habitude, ce n'est pas la peine de faire trois réunions pour ça. On nous dit qu'au bout du troisième retour de mails, il faut appeler l'agence. On ne les a pas attendus ! » (Salariés, Siège)*

Il a bien été expliqué aux salariés qu'« Esprit de Service » n'avait pas vocation à régler les problèmes structurels qu'ils peuvent rencontrer, que la question des effectifs notamment était hors-sujet.

« J'ai redonné le cadre : pas de livraison de mobilier en plus ou quoique ce soit de matériel, pas de budget en plus. C'étaient les contraintes, les lignes rouges où l'on ne pouvait pas aller plus loin. Les actions devaient être à notre portée, à notre échelle, faisables. » (Manager, Réseau)

Ce projet vise en effet à impliquer les salariés dans la résolution des dysfonctionnements identifiés lors du diagnostic qu'ils auront contribué à établir. Il leur est donc demandé de trouver par eux-mêmes des solutions aux difficultés qu'ils ont pointées, mais sans leur octroyer de moyens supplémentaires. C'est le message que ce manager de manager fait passer à ses encadrants :

« Trouver des solutions : ça vient de l'équipe. En plus, c'est leur solution, donc ils ont plus envie de la mettre en œuvre, ils adhèrent. C'est plus sur la méthode que sur l'objectif final : je réponds aux attentes de la Caisse d'Épargne qui veut de l'« Esprit de Service », avec les idées des collaborateurs. » (Manager, Siège)

Dans ces conditions, les salariés craignent de devoir endosser la responsabilité de la réussite ou non de leur plan d'actions. Et tendent à considérer que la direction se défause sur eux par ce biais.

« Esprit de service », c'est pour se dédouaner. La direction pourra dire : « on vous a mis ça en place ». Si tu fais des reproches, ils te diront : « si ça n'a pas été mis en place, c'est de votre responsabilité ». » (Salarié, Siège)

« Cette réflexion sur les points d'améliorations possibles c'est bien, mais il faut s'en donner les moyens. C'est un peu de la poudre aux yeux, on en tira sûrement de petites choses, mais bon. En gros, on nous dit « réfléchissez sur ce que vous pouvez faire de mieux pour pouvoir demain vous le reprocher encore mieux ». On se fait piéger, on nous fait porter une forme de responsabilité, car on a décidé entre nous, la responsabilité elle est pour nous. C'est à nous de trouver les solutions et comme c'est nous qui les avons trouvées, si les résultats n'évoluent pas comme on veut, ils peuvent nous dire: « comment cela, ça ne marche pas ? ». » (Salariés, Réseau)

Le sentiment de se retrouver piégés dans un processus de participation et de « co-construction » dans lequel on s'est engagé, est présent dans de nombreux entretiens. Les salariés ont en effet participé à la démarche « Esprit de Service », y ont adhéré pour une bonne part d'entre eux – qui pourrait s'opposer à la « bienveillance » ? Ils sont associés à un diagnostic qu'ils ont contribué à élaborer. Ils endossent la paternité d'un plan d'actions et partant la responsabilité de sa réussite ou de son échec.

Ainsi, il apparaît que le projet « Esprit de Service » vise non pas le changement de l'organisation du travail, mais des salariés au travail. La notion d'« attitudes » est définie par le modèle de service en ces termes : « signature comportementale de l'entreprise, incarnée par les collaborateurs auprès de leurs clients, mais aussi entre eux en tant que partenaires internes⁴⁴ ».

Chacun est invité / incité à modifier son « comportement », ses « attitudes », à adopter des « valeurs » prescrites par la direction de l'entreprise, pour atteindre un objectif qualitatif de satisfaction de la clientèle.

« Les effectifs c'était hors sujet par rapport à « Esprit de Service ». C'est ce que moi je peux faire à mon niveau pour que les choses se passent mieux dans le relationnel avec les autres. C'est une mise au point personnelle : ce qu'on fait bien ou pas. Esprit de service, ça n'était pas remettre en question l'autre ou les outils, mais soi dans sa relation avec les autres services. » (Manager, Siège)

Il s'agit en fait de se changer soi-même. Sur ce point, les salariés ont bien perçu que cela n'allait pas de soi : « à la base, ce n'est pas une mauvaise chose. Mais ceux qui ne veulent pas, ne changeront pas. » (Salariés, Siège)

Ainsi, il s'agit d'orienter le regard et la réflexion des salariés sur ce qu'ils peuvent changer en eux-mêmes – des membres de la direction parlent de « travail introspectif » – plutôt que de chercher à changer le travail, son organisation ou ses conditions de réalisation.

« Esprit de service » présente ainsi des ambitions beaucoup plus larges et profondes visant un « changement culturel » selon les porteurs du projet et l'équipe d'ambassadeurs, par le biais d'un changement de « postures » et de « comportements » des salariés. Le projet est alors décrit comme un processus « structurel et influent » visant une « vraie révolution », un « virage pour l'entreprise ».

« C'est pour cela que l'on s'est donné une ambition de 3 à 5 ans pour y arriver car c'est toute l'entreprise qui doit changer dans son comportement. On est un peu dans un changement de culture et donc cela doit se faire à tous les niveaux de l'entreprise du haut en bas, redonner un équilibre entre qualité et résultats commerciaux sachant que le fonds de commerce et les clients doivent aujourd'hui être conservés. » (Ambassadeur)

Selon ce point de vue, « Esprit de Service » est un grand projet d'entreprise, très bien pensé en termes d'organisation, doté de moyens conséquents, avec un « pool » d'ambassadeurs considéré par le management une dynamique puissante.

⁴⁴ Document fourni par la direction « Comprendre Esprit de Service », p. 4.

« Je m'accroche à ces petites choses que l'on voit, des changements de postures, de comportement, qui me font croire que ça porte. S'extraire de ses contraintes professionnelles, de la production : se poser les bonnes questions. Je me surveille, je regarde des choses différemment d'avant. Je m'interroge : quoi faire la prochaine fois pour que ça ne se reproduise pas dans ma relation avec les autres. Ce que moi je peux faire dans ma relation avec les autres. On est beaucoup dans le ressenti. Il faut que je le vive moi-même pour ne pas donner de leçon mais être capable de le raconter. » (Ambassadeur)

Ce déplacement des responsabilités depuis la direction de l'entreprise sur les salariés s'incarne au travers des « promesses » que sont invités à formuler réciproquement les salariés entre eux ainsi qu'avec leur hiérarchie :

« Chacun s'est engagé, le Siège et nous à faire des efforts. » (Salarié, Réseau)

Un ambassadeur peut ainsi prendre l'exemple d'un salarié qui « prend le relais » du manager en congés, en incitant ses collègues à examiner l'état d'avancement du plan d'actions. Certains salariés peuvent alors considérer se trouver en porte-à-faux quand un tel projet les incite à proposer des solutions tandis qu'ils ne disposent pas du pouvoir ni de la capacité de mobiliser les moyens nécessaires pour assurer leur réussite. La responsabilité et la « culpabilité » de l'échec reviendront sur eux. C'est en tout cas en ces termes qu'ils se projettent, ce qui en termes de construction de la santé au travail ne peut qu'inciter à la vigilance.

Chaque individu promet donc à l'égard de ses pairs et responsables hiérarchiques, de ses clients, d'incarner les attitudes d'« Esprit de service » – être « accueillant, bienveillant, efficace et responsable » quel que soit son contexte de travail par ailleurs, sa position dans la ligne hiérarchique. Ce projet repose ainsi sur l'occultation et le déni du contexte de travail : il fait « comme si » tous les acteurs étaient à égalité en les faisant « participer » au projet, comme si les salariés – « collaborateurs » n'étaient pas en position subordonnée face à leurs managers et à la direction, comme s'il suffisait de se faire des « promesses » pour parvenir à tenir toutes les contraintes du travail ensemble.

On mesure ici les effets de la psychologisation des rapports de travail exercé par le management moderne qui repose sur une contribution subjective active des salariés. La sociologue Danièle Linhart parle de « surhumanisation⁴⁵ » du travail qui dépossède les professionnels de leur expérience et les laisse seuls face aux contraintes et exigences de l'organisation du travail.

« Le management moderne joue sur le registre personnel des salariés, en véritable anthropreneur, c'est l'entière de la personne qu'il cherche à mobiliser en activant les dimensions les plus complexes, les plus vulnérables de l'individu⁴⁶. »

Notre intervention se situe quelques mois après le déploiement de cette première vague. Et comme nous l'avons indiqué, même chez les salariés les plus enthousiastes, ce projet suscite aujourd'hui une large déception en ce qu'il ne répond pas à leurs attentes. Il leur fixe de nouveaux objectifs qualitatifs sans leur fournir de moyens, renforce le poids des exigences émotionnelles déjà très prégnant dans leur activité. Et ne règle en rien les problèmes récurrents qu'ils rencontrent dans le travail réel.

« Esprit de service c'est sympa : « faites le changement vous-mêmes ». La dernière fois qu'on s'est lâché, c'est revenu en boomerang. « Esprit de Service » ça n'a pas de sens sans soutien hiérarchique. C'est toujours la même problématique : le sous-effectif. On a des délais énormes de traitement des opérations. » (Salariés, Réseau)

UN PROJET QUI ESQUIVE UN DÉBAT ESSENTIEL

Le projet « Esprit de Service » se prévaut d'une démarche participative et de « co-construction ». Toutefois, comme nous l'avons souligné, les diagnostics issus de la démarche ne sont pas

45 D. Linhart, *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Erès, 2015.

46 Ibid. p. 11.

nécessairement partagés par les salariés en ce que le cadre imposé excluait d'emblée un certain nombre de sujets pourtant pointés par les salariés.

Associer les salariés à une réflexion sur la façon de réaliser leur travail est louable, et nous formulons nous-mêmes régulièrement des préconisations en ce sens. Encore faut-il s'interroger sur l'objet sur lequel est mobilisée l'intelligence collective des salariés.

Ici, les salariés n'ont pas contribué à la définition des « mots-clés » d'Esprit de service, qui ont pourtant la prétention de modifier les « comportements, attitudes, valeurs » des travailleurs.

« Il fallait que chacun sorte avec les 4 attitudes. Pendant la formation, on nous a dit « si vous ne répondez pas, c'est que vous n'avez rien retenu ». On ne sortait pas de la salle si on ne savait pas les 4. » (Salarié, Réseau)

« Le terme « Responsable » – je ne sais ce qu'il y a dessous, la délégation ? Je ne me souviens pas. Il y avait l'idée de respecter notre engagement vis-à-vis du client, c'est ça que l'on nous a répété beaucoup. Quand on dit que l'on rappelle ou répond en 48h par exemple sinon cela retombe sur le client ou sur un autre collaborateur. » (Salarié, Réseau)

Pourtant de quoi parle-t-on lorsque l'on évoque l'« efficacité, la responsabilité » ? Qu'est-ce qu'un travail « efficace » dans une agence bancaire ou un service support ? S'agit-il de placer un produit dont le client n'a pas besoin ou de prendre le temps d'analyser sa demande, de le conseiller ? S'agit-il de répondre dans un délai très court ou de renvoyer une réponse complète et compréhensible ? Autant de questions sur lesquelles les salariés auraient espéré pouvoir s'exprimer.

Il aurait été souhaitable qu' « Esprit de service » accueille ces débats et permette aux salariés de confronter collectivement leurs points de vue sur ces objets de conflit du travail.

Nous pourrions faire le même exercice avec la notion de responsabilité : s'agit-il d'atteindre les objectifs quantitatifs permettant à l'agence de bien se placer dans le classement ou de veiller à la conformité des dossiers établis ?

« L'entreprise a décidé que l'on faisait « trop » de contrôle et que maintenant il fallait en faire moins. Avant on avait des listes à checker. Maintenant on est passé au contrôle sous le format sondage qui nous font des alertes – ils vont sonder au hasard et repérer des taux d'anomalies de conformité moyens – ce n'est plus systématique. » (Salariés, Réseau)

Ces salariés considèrent que cette orientation est risquée surtout lorsque les équipes tournent autant avec de jeunes conseillers ou des conseillers récemment arrivés qui ne maîtrisent pas encore tous les process, qui ne se sont pas encore familiarisés avec les agences où ils sont. L'effet « bâtonnite » diminue la manière et le temps que l'on passe à contrôler et à analyser, ce qui augmente d'autant le risque. Cette façon de réaliser le travail n'est pas satisfaisante du point de vue de professionnels qui considèrent qu'il ne s'agit pas d'un « choix qualité ».

Autant d'éléments de débat portés par les salariés lorsque nous les avons interrogés, mais sur lesquels ils n'ont pas pu s'exprimer dans le cadre d' « Esprit de Service ».

Ils n'ont pas été invités à débattre d'une question pourtant essentielle pour tout travailleur, celle de la définition de la qualité du travail, du service rendu. Pourtant, cette notion de « qualité » est bien au cœur d' « Esprit de Service », qui veut en faire un outil de promotion de l'entreprise en la démarquant de ses concurrents. Mais il ne s'agit ici que de la seule qualité recherchée par la Caisse d'Épargne, et non de la qualité du travail telle que la conçoivent les professionnels, adossée à un certain nombre de règles de métier.

« Nous on voyait plus « Esprit de Service » sur le plan de comment développer notre activité professionnelle, mais pas que sur la vente. Et cela pour faire en sorte que l'on perde moins de comptes, car on ne les suit pas assez ou parce qu'ils n'ont pas de COFI dédié. Ne plus être dans la vente de masse, redonner confiance aux gens, aux clients qui ont été fortement équipés il y a quelques années. Ceux qui nous disent « oui » dans le bureau et qui après ils se rétractent. Ici il y a eu de gros vendeurs, mais pas de conseil. La clientèle est devenue frileuse, usée aussi par le turn-over des conseillers. Les clients voient que l'on change régulièrement, qu'il y a des bureaux vides à l'agence, ils le voient tout ça. Nous on est en

première ligne. » (Salariés, Réseau)

Cette confrontation autour de la définition de ce qu'est un travail de qualité est pourtant essentielle en matière de construction de la santé au travail, comme l'a largement démontré la littérature scientifique en clinique de l'activité notamment. Le chercheur Yves Clot⁴⁷ parle de « disputes professionnelles » consistant à instaurer des controverses sur la qualité de l'activité, en mettant en débat les critères que chacun mobilise pour parler de la qualité du travail. Ceci afin de permettre au collectif de travail de s'entendre sur ce qu'est le « travail bien fait ».

Ainsi, la question de la « bâtonnite » ne peut demeurer plus longtemps occultée, taboue, en faisant « comme si » cette forme de pression d'atteinte des résultats chiffrés n'existait plus. Elle nécessite d'être débattue collectivement. Des salariés disent aujourd'hui se trouver placés dans des situations qui heurtent leur conscience professionnelle, qui contrevient à leur éthique de métier.

« Je ne suis pas fier aujourd'hui de mon métier, je continue d'être professionnel et je fais comme je l'entends mon métier donc pas si mal, mais de la « qualité » non. Ils s'achètent une bonne conscience. » (Salarié, Réseau)

« Moi je suis un pur écureuil. La Caisse d'Épargne avant quand on y entrait n'importe quel client quel que soit son niveau socio-économique il avait droit à un compte. On était l'écureuil, pas n'importe quelle banque. Bien sûr cela ne tient pas qu'à la boîte, on a subi plusieurs crises. Mais là on paye tout que l'on a fait ces dernières années ça c'est sûr et là moi on ne me fera pas faire n'importe quoi non plus et la direction le sait. Faire ses « bâtons », moi je n'ai pas envie de jouer ça et mes résultats ou le produit net que je fais me permet de me permettre d'avoir la tête haute même si je ne suis pas dans leur référentiel, c'est-à-dire à vendre tant de choses par jour. » (Salarié, Réseau)

Ces situations sont inquiétantes en ce qu'elles constituent des facteurs de risques pour la santé mentale des salariés qui s'y trouvent confrontés.

« Je me suis souvent heurté à ma hiérarchie car sur certaines choses j'ai refusé de céder car je ne souscrivais pas à des options que je considérais comme pas morales, éthiques, pas justes. Je crèverais sans avoir honte de ce que j'ai fait. » (Salarié, Siège)

Certaines équipes soulignent même s'être vues reprochées de faire de la « surqualité » quand elles expriment leur refus de « bâcler » un dossier pour faire baisser les stocks.

« C'est un double langage : la boîte nous dit on veut qualité, mais la boîte n'encense que les supers vendeurs. L'exemplarité du point de vue de la direction ce sont ces supers vendeurs, ces « locomotives » et on nous renvoie si certains peuvent pourquoi pas vous. Il faut que tout le monde prenne ce train-là de la performance. Or la qualité prend du temps : découvrir le client, expliquer les produits, placer le produit. Mais avec des objectifs de vente extravagants on ne peut pas faire bien les choses. » (Salariés, Réseau)

Du point de vue des salariés, la qualité passe également par la stabilité des équipes. Ces dernières témoignent de l'attachement des clients à leur conseiller et de leur incompréhension et agacement face au turn-over qui affecte les agences.

« Ce que les clients nous reprochent aussi c'est la variabilité, le turn-over des référents COFI. Là il y a un problème depuis la réorganisation, les clients voient valser les conseillers. Attention sur ce point-là. Il y a un ras le bol, « je n'ai plus de nom, qui nous suit ? »... Mine de rien les clients besoin de stabilité. Quand ils sont bancarisés, ils apprécient un interlocuteur privilégié. C'est ce qui fait la différence d'une banque à l'autre, car les produits ce sont les mêmes donc c'est le service. » (Salariés, Réseau)

La stabilité, par la durée dans son poste du conseiller, autorise en effet une meilleure connaissance du client et participe à gagner sa confiance, nourrit une dynamique d'équipe. La fonction de direction de l'agence est également soulignée comme étant trop entravée par des directives venues d'en haut, qui méconnaissent la réalité du terrain.

47 On pourra notamment se référer à l'ouvrage Y ; Clot, Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux, La Découverte, 2010.

« La satisfaction client c'est long d'en voir les bénéfices, c'est un fait et on reste dans une logique au quotidien de l'immédiateté, avec les chiffres au jour le jour. Or ce que cela veut dire que satisfaire un client en rendez-vous, c'est lui trouver le projet adapté à ses besoins et à ses ressources. Si on voulait que tout soit corrélé, il faudrait peut-être laisser les DAAP être de vrais directeurs d'unité, faire leur propre pilotage de l'activité et des chiffres, un pilotage utile. Mais leur laisser la main sur la fréquence des points chiffrés, nous laisser plus de temps pour mieux piloter les choses. » (Manager, Réseau)

Il apparaît ainsi, à l'issue de la première vague de déploiement de la démarche que les problèmes structurels déjà identifiés par les salariés lors de la phase de diagnostic perdurent, et parasitent l'action des équipes. Ce projet n'autorise pas la modification de certains aspects de l'organisation du travail alors qu'ils sont identifiés comme étant des éléments de blocage. « Esprit de Service » est donc un projet d'ampleur par les moyens, le temps, l'énergie, le nombre d'acteurs mobilisés, mais qui ne règle pas les problèmes fondamentaux du travail.

III.3. Susciter l'adhésion sur des principes et valeurs pour favoriser le changement ...

Le projet « Esprit de Service » s'organise comme on a pu le voir autour de mots-clés, de discours et d'objectifs qui ne peuvent qu'emporter l'adhésion des salariés car ils relèvent de principes et de valeurs qui, d'une part renvoient tous à un lexique positif et valorisant l'image de soi au travail et, d'autre part, renvoient à la relation client qui est au cœur des métiers du service.

Rejeter le projet ce serait se poser en contre les quatre attitudes – accueillant, bienveillant, efficace, responsable – ce serait être malveillant, désagréable et inhospitalier, inefficace et irresponsable. De la même manière l'injonction à être dans la « symétrie des attentions » avec vos collègues, partenaires et avec le client renvoie à des dimensions relationnelles valorisantes sur le plan social et éthique : l'empathie, la compréhension, l'écoute, le dialogue

La représentation que ce font les salariés d'eux-mêmes et du « bon » conseiller ou agent d'un service bancaire aura tendance à s'inscrire d'évidence dans les quatre premiers qualificatifs plutôt que dans les seconds et à adhérer aux injonctions à être en symétrie avec autrui.

Rappelons que toute prescription comportementale et relationnelle induit que les individus y consentent et s'y conforment pour se réaliser au travail dans le cadre de l'entreprise. Pour cela, il est nécessaire que celle-ci revête a minima du sens pour les individus et qu'ils trouvent une pertinence à cette nouvelle norme sur le plan des pratiques du métier, de la réalisation concrète de l'activité et que celle-ci ne heurte pas leur éthique. Notons que ces normes comportementales et relationnelles prescrites par l'entreprise représentent un facteur de tensions et de risques pour les individus tenus de les adopter, ce plus encore lorsque ceux-ci n'ont pas, au travail :

- les moyens pour mettre en œuvre ces « attitudes » prescrites ;
- lorsque ces « attitudes » ne sont pas mises en œuvre par les personnels avec lesquelles ils ont à travailler ou par lesquels ils sont encadrés ;
- ainsi que lorsqu'il existe des prescriptions concurrentes conduisant à des situations de travail marquées par des injonctions paradoxales : devoir mettre en œuvre une attitude prescrite qui va à l'encontre de ce qui permettrait d'atteindre certains des objectifs également attendus dans le travail. Le salarié est alors devant un dilemme qu'il doit souvent arbitrer sans soutien de la part de sa hiérarchie : prioriser une prescription par rapport à une autre, se trouver en défaut dans tous les cas par rapport aux attentes normatives. Ceci constitue des exigences au travail sur le plan pratique et psychologique.

L'adhésion aux valeurs et à l'imaginaire que véhiculent les mots clés du projet n'est pas le seul ressort de l'engagement des salariés dans le dispositif « Esprit de Service ». La dimension collaborative et interactive du déroulement du projet – travail en équipe sur différentes dimensions thématiques, incitation à s'exprimer et à remonter les problématiques et bonnes idées, opportunités à faire changer sa situation de travail et évoluer positivement ses conditions de travail, etc. – est l'un des vecteur d'enrôlement des individus dans ce projet. Là encore les salariés se retrouvent devant un choix qui n'en est pas un : rejeter le projet ce serait s'exposer à rompre avec l'équipe, ce serait être individualiste, ce serait ne pas être dans l'échange et l'expression de son opinion et la valorisation de son expertise. Y adhérer c'est participer d'un projet d'équipe et d'entreprise, c'est favoriser le sentiment d'appartenance et bénéficier de reconnaissance – et de soutien – par les pairs. Le rôle des solidarités horizontales est fondamental pour comprendre le processus de l'adhésion au processus « Esprit de Service » comme on a pu le souligner en partie II.

Dans les deux cas, la construction du dispositif « Esprit de Service » amène les individus à adhérer aux principes et valeurs véhiculés par la méthodologie du projet et aux messages – qui n'ont rien de subliminaux – émanant du projet du type : devenez acteur de la vie de votre service / agence, saisissez l'occasion d'avoir un impact sur les décisions qui concernent votre travail et l'évolution de votre entreprise, etc. Enfin, les notions de promesses et d'engagement qui sont au cœur du discours et du dispositif « Esprit de Service » enrôlent les subjectivités des salariés.

L'investissement plein de la personne – au-delà donc du simple salarié – est convoqué par le dispositif mis en place à la CEIDF.

Nombre de salariés sont dubitatifs sur la pérennité et l'efficacité du dispositif – d'autant que certains d'entre eux ont déjà expérimenté des projets du même type à la CEIDF qui n'ont pas connu de suite – ils s'interrogent également sur les objectifs réels que poursuit la direction avec ce projet. Certains disent « vouloir y croire » tandis que d'autres disent préférer « jouer le jeu pour voir » plutôt que de s'abstenir et d'être mis au ban d'une dynamique qui se veut éminemment collective. De plus, dans un contexte, tout particulièrement au Siège, marqué par une volonté de réduction des effectifs certains salariés estiment qu'il serait risqué de s'opposer à la conduite du changement.

L'ensemble de ces éléments vient éclairer la variété des postures rencontrées chez les salariés sur le terrain et exprimées au travers du questionnaire administré vis-à-vis du projet « Esprit de Service ». Nombre de salariés éprouvent des difficultés à se prononcer sur le projet : ils estiment certains éléments de celui-ci positifs, mais restent circonspects et préfèrent ne pas se prononcer et « attendre de voir » comme nous l'avons beaucoup entendu. Cette indécision réfère à une forme de méfiance envers les dispositions et stratégies cachées de la direction. Notons que beaucoup de salariés ont fait l'expérience de précédentes réorganisations, avec ou sans suppression de personnels, et s'attendent à en connaître d'autres sous peu ce qui oriente leur perception de l'ensemble des projets d'entreprise, y compris ceux qui se présentent avec des mots-clés suscitant une forme d'adhésion évidente.

Travaillant dans un tout autre contexte que le secteur bancaire, le sociologue Nicolas Belorgey⁴⁸ nous donne des éléments toutefois utiles pour décoder le processus qui se loge derrière le packaging du projet « Esprit de Service ». Il souligne que le processus d'information (des personnels et des instances) et de conduite de changement se focalisent sur une dimension du projet, la moins polémique, mais qu'il s'agit bien là d'une stratégie de conduite de changement qui a pu être formulée et diffusée dans l'ouvrage d'Olivier d'Herbemont et de Bruno César intitulé « *La Stratégie du projet latéral. Comment réussir le changement quand les forces politiques et sociales doutent ou s'y opposent* ». Cet ouvrage explique les principes et les façons de faire de l'ANAP (Agence Nationale d'Appui à la Performance) et des « *chefs de projets* », porteurs de réformes organisationnelles dans différents secteurs d'activités et entreprises privées et publiques (en particulier à l'hôpital).

« Ce livre se présente comme un manuel de “conduite du changement”, ou de “conduite de projet”, une sous-discipline de la littérature managériale. Olivier d'Herbemont et Bruno César expliquent ainsi le concept (...) de leur ouvrage, le “projet latéral” : « S'affranchir des mots qui fâchent nos alliés et les remplacer par d'autres qui les rassemblent dans l'action. C'est l'enjeu du projet latéral. La meilleure manière de réussir un projet difficile [c'est-à-dire non seulement d'un point de vue technique, mais soulevant aussi des oppositions], c'est de l'aménager pour le rendre compatible avec les projets de ses alliés potentiels. C'est ce qu'on appellera la latéralisation du projet. Et comme les alliés potentiels sont nombreux et qu'ils n'ont pas entre eux la même perception des choses, on sera peut-être amené à gérer non pas un projet, mais une somme de projets “latéraux” au projet initial. (...) Ce qu'il faut retenir : on appellera projet latéral une nouvelle formulation du projet d'origine, qui tiendra compte des remarques ou des besoins exprimés par les acteurs alliés lors du quadrillage du terrain. »⁴⁹

Si l'on suit ce raisonnement pour décrypter le projet « Esprit de Service », on observe que derrière les « simples changements culturels » avancés par la direction lors des échanges en CHSCT se logent plusieurs différentes lignes de transformations qui modifient et vont modifier plus profondément, amplement et durablement les conditions de travail, les manières de travailler et le sens du travail en agence et en service. Les projets d'adaptation concourant à cette dynamique de réorganisation en profondeur des modalités de réalisation du travail.

⁴⁸ Nicolas Belorgey, *L'hôpital sous pression*, Paris, La Découverte, p. 132-133.

⁴⁹ *Idem*.

Les représentants du personnel élus aux CHSCT du Siège et du Réseau, comme une grande majorité des salariés, interrogent les objectifs « réels » poursuivis par la direction et le directoire avec ce projet et un faisceau d'hypothèses a pu être avancé :

- Pour certains représentants du personnel élus aux CHSCT il s'agit d'un projet qui s'inspire du *lean management* ;
- Pour les salariés c'est un projet présenté comme une « révolution » sur le plan du modèle relation client, mais qui n'est en fait que la prémisse d'une fusion des ressources humaines entre les Caisses d'Épargne et les Banques Populaires ;

La plupart des salariés rencontrés dans le cadre de nos investigations ne font pas la connexion entre les projets de service et les projets d'adaptation. Les discours managériaux entretiennent un flou autour des liens entre ces deux « étapes » du projet « Esprit de Service » d'autant qu'elles répondent, comme on a pu le montrer en partie II de ce rapport, à des dynamiques de mises en œuvre et à des calendriers qui, en apparence, ne convergent que très peu ou pas. Le focus ci-après revient sur la perception flottante qu'ont les salariés de la corrélation entre les différents chantiers ouverts par « Esprit de Service ».

FOCUS : DES PROJETS D'ADAPTATION PLUS OU MOINS COMPRIS COMME CORRÉLÉS AU MODÈLE « ESPRIT DE SERVICE »

Le processus de digitalisation dans lequel est engagée l'entreprise, se traduit par une évolution notable des outils de travail, laquelle est soulignée par les salariés. Le modèle Esprit de service repose en effet, comme l'indique la documentation officielle de la direction, d'une part sur les projets de service que sont invitées à élaborer les équipes, et d'autre part sur les projets d'adaptation développés et mis en œuvre par la direction de l'entreprise (« Notre modèle de service », p. 3).

Des représentants de la direction nous indiquent que de nombreuses études seraient menées sur le digital dans le cadre de la GPEC, du fait de l'évolution de l'activité avec davantage de gestion du client et de vente à distance : *« c'est une conduite du changement qu'on accompagne depuis quatre ans, qui est progressive. « Esprit de Service » est une action complémentaire, qui vient poursuivre tout cet accompagnement ».*

D'après la documentation fournie, huit projets d'adaptation ont vocation à être développés corrélativement aux projets de service des équipes (« Notre modèle de service », p. 11). Le lancement des premières réalisations des projets d'adaptation s'est effectué concomitamment à la première vague de déploiement d'Esprit de service comme l'indique le planning du document « Comprendre Esprit de Service » (p.9).

Toutefois ces projets d'adaptation sont menés par la direction uniquement et ne sont pas inclus dans le processus « participatif » dans lequel s'inscrivent les projets de service. De sorte que les salariés ne font pas forcément le lien avec « Esprit de Service » alors que les projets d'adaptation sont présentés dans la documentation officielle comme le second levier de la déclinaison opérationnelle du modèle.

Les salariés témoignent en effet de la livraison de nouveaux outils – logiciels, workflow, gestion des mails - et procédures dématérialisées de travail relatives notamment au dossier client, aux réclamations, au recouvrement, et des effets de ceux-ci sur le travail quotidien.

Ils évoquent aussi bien l'avatar Chloé qui permet de trouver un certain nombre de réponses à des questions fréquemment posées au Centre d'Assistance Bancaire, le pop-up Linc pour interpellier un collègue, My Postit via lequel le CRC dépose un message client sur la boîte mail de l'agence ou du conseiller et qui envoie une relance si le message n'est pas traité dans les délais.

Ils mentionnent également le rôle d'indicateur de suivi de ces outils permettant à l'encadrement de suivre notamment le taux de décrochés, le nombre de messages non écoutés, de mails non lus.

Et enfin, sans pour autant les relier à « Esprit de Service », les projets d'adaptation comme MyFlow :

« Nous, il va y avoir deux outils qui vont être mis en place d'ici la rentrée 2017 : MyFlow et Workflow. Cela va changer pas mal de choses, comme le suivi en temps réel des réclamations, la possibilité de régulariser directement certaines réclamations sans passer par Natixis, avec une rapidité dans le traitement et moins d'intermédiaires et une automatisation des réponses aux clients ». (Salariés, Siège)

Ces outils peuvent susciter par ailleurs une forte attente chez les équipes et leur encadrement :

« Avec MyFlow, j'attends d'avoir des outils performants sur le reporting et qui permettent une vue claire avec les taux de refus, de conformité, de délai de traitement. J'attends beaucoup de ça ». (Manager, Siège)

Certains déplorent que la digitalisation ne soit pas toujours aboutie ou tarde à venir. Là encore, le lien avec « Esprit de Service » n'est pas établi par les salariés :

« Les impayés ont été les premiers à être numérisés. Les contrats c'est en cours. Les réclamations et les fraudes pour l'instant on n'a pas encore les alertes, c'est numérisé mais pour remplir la grille d'analyse, il faut des outils différents et c'est un peu archaïque. Les

outils ne sont pas connectés, on a maintenant deux écrans mais il y a peut-être encore des simplifications à venir ou à proposer. Mais à mon sens, il n'y a rien à l'ordre du jour ».
(Salarié, Siège)

Rares sont nos interlocuteurs qui relient ces évolutions aux ambitions portées par le modèle « Esprit de Service ». Ce manager décrit le projet de dématérialisation en cours de déploiement dans son service comme une illustration de la notion de « symétrie des attentions » que promeut « Esprit de Service » : « *libérer du temps à nos collaborateurs, les accompagner* ». Les projets de dématérialisation vont en effet permettre de mettre à distance des tâches jusqu'ici effectuées physiquement, et pour lesquelles les équipes – en particulier celles en agences – n'auraient pas d'appétence particulière. Par exemple le blocage des comptes des clients, la gestion des successions, la réception des huissiers.

Mais là encore, une « *mauvaise coordination des projets informatiques* » est déplorée par certains de nos interlocuteurs :

« Ils arrivent trop tard. Alors qu'ils sont censés nous alléger, on a déjà allégé les effectifs ! »
(Salarié, Siège)

L'objectif de la dématérialisation demeure la « simplification » et la « rationalisation » permettant de ne plus réaliser certaines tâches « à la main » et de contraindre l'effectif.

« Tout sera enregistré automatiquement, on travaillera plus vite. Mais ça va soulager l'équipe vu qu'on ne remplace pas ceux qui partent ». (Manager, Siège)

Certains y voient également une opportunité de travailler à distance, notamment pour les salariés les plus éloignés géographiquement de leur lieu de travail.

Si les porteurs du projet, relayés par le discours des ambassadeurs sur le terrain, présentent ces évolutions sous l'angle d'une plus grande efficacité des équipes en contribuant à leur libérer du temps :

« Les projets d'adaptations avec des process qui sont en train d'évoluer et beaucoup, vont apporter des choses sympas pour les agences et ça on leur dit ».

Il n'en demeure pas moins que ces nouveaux outils ont des **conséquences sur les manières de travailler au sein des services et des agences.**

La « rationalisation et simplification » des circuits et procédures de travail concourent à accélérer le rythme du travail, avec l'objectif d'apurer les stocks et avec l'instauration de nouvelles bornes temporelles. Elles tendent également à supprimer un certain nombre de tâches – précédemment prises en charge par des opérateurs - considérées comme n'ayant pas ou peu de valeur ajoutée. C'est ainsi que le travail s'intensifie et se complexifie.

Quoiqu'il en soit, il semble que les projets d'adaptation apparaissent complètement dissociés d'« Esprit de Service » dans le discours des salariés que nous avons rencontrés, alors même que ces projets d'adaptation doivent contribuer à alimenter le modèle.

Préconisation

Cette ambiguïté mériterait d'être levée par les porteurs du projet, d'autant que la direction a indiqué à plusieurs reprises s'engager à informer et consulter les instances représentatives du personnel sur ces projets d'adaptation.

À ce titre, nous rappelons que la procédure de consultation des instances doit s'opérer en amont de la mise en œuvre d'un projet et que le CHSCT doit recevoir de l'employeur toute information qui lui est nécessaire pour exercer ses missions (art. L.4614-9 du Code du travail), et cette information doit être réelle et large.

IV. - La transformation des conditions de travail et l'animation du projet sur la durée

Cette partie aborde la question des impacts sur les conditions de travail quotidienne et actuelles des salariés au Réseau et au Siège.

Notons d'emblée que les plans d'actions découlant des diagnostics et de l'élaboration des projets de service tendent à converger fortement. Deux explications sont plausibles :

- en premier lieu il se pourrait que les services et agences connaissent des problématiques de travail similaires et ont spontanément émis les mêmes propositions sur les leviers d'amélioration des modalités de réalisation du travail en vue de mieux satisfaire le client. Ainsi les « petits bougers » et « actions » sont en écho d'un site à un autre sur chacun des périmètres ;
- en second lieu il se pourrait que le « guidage » par les documents « Esprit de Service », par les ambassadeurs ainsi que par le rappel de certaines « règles » sur les dimensions susceptibles ou non de faire l'objet de débats dans l'enceinte des réunions de travail « Esprit de Service » aient conduit à homogénéiser ou lisser les résultats des brainstormings locaux. Ce, alors même que les activités prises en charge par chaque service, les configurations de chaque équipe et environnement de travail sont hétérogènes. Bien que la direction insiste sur la possibilité de personnaliser ou ajuster les projets de service aux réalités de chaque site et aux « bonnes idées » de chaque collectif de travail, il apparaît un fort effet de « lissage » inhérent au cadrage très important des débats sur le travail, à l'imposition par le haut d'une conception de la « qualité » et de la « satisfaction » client qui limitent donc le champ des propositions émanant des salariés d'autant qu'un certain nombre de sujets « qui fâchent » sur le plan organisationnels ont été considérés par la hiérarchie comme « hors sujet ».

IV.1. La concrétisation des plans d'action et leurs conséquences sur l'organisation du travail

Dans le cadre du déploiement d'« Esprit de Service » les salariés avaient, en équipe et avec leur manager de proximité, à réaliser un diagnostic sur leur organisation du travail actuelle afin de repérer les éléments qui pourraient faire l'objet d'actions correctives ou de plans d'amélioration de manière à ce que la question de la satisfaction client soit valorisée que les relations au travail entre pairs, avec la hiérarchie et avec les partenaires soient améliorées.

Sur la base de nos investigations et sur celle du questionnaire transmis aux salariés impliqués dans la vague 1 du projet, nous pouvons établir le faisceau d'actions ayant été identifiées par les équipes en agence principale au réseau et les services au Siège.

Il semble que, dans de nombreux cas, à l'issue du diagnostic la sélection des « actions » et « petits bougers » réalisables et offrant un degré d'efficacité fort en matière d'atteinte des objectifs (satisfaction client, amélioration des rapports au travail), aient donné lieu à des « votes » permettant de déterminer une série d'actions à mettre en place au sein des agences/services. Ultérieurement d'autres séquences de sélection ou de vote ont pu avoir lieu pour renouveler les chantiers à mettre en œuvre sur chaque site par les salariés pris individuellement ou collectivement.

Nous avons identifié plusieurs ordres de transformation de l'organisation du travail suite au déploiement du projet « Esprit de Service ». Nous reprenons, ci-dessous, chacune de ces lignes de transformation en soulignant quels en sont les aspects concrets (qu'est-ce qui a été modifié ?), quels en sont les objectifs et bénéficiaires ? (est-ce le client qui est visé ou est-ce les collègues et partenaires de travail ? Est-ce l'objectif d'amélioration de la satisfaction client ou celui des relations au travail ? Et quelles sont les limites et les effets de ces transformations de l'organisation du travail sur la santé et la sécurité des salariés. Nous prendrons soin, lorsque certaines transformations ne concernent qu'un périmètre (Réseau ou Siège), ou que certains types de salariés de l'indiquer clairement. Dans la plupart des cas les axes de transformations identifiés ci-après concernent les deux périmètres, mais se déploient sous des formes différentes en raison du type d'activité de travail et en raison du degré de proximité quotidienne avec le « client ».

IV.1.1. Des transformations dans la répartition des tâches au sein des équipes

L'une des transformations majeures de l'organisation du travail concerne les modalités de répartitions des tâches au sein des équipes de travail ce qui a pour effet de modifier la conception que chacun a de son poste de travail, de ses prérogatives et responsabilités, mais également la manière dont chacun organise son temps de travail journalier ou hebdomadaire. Cet axe de transformation de l'organisation du travail se décline différemment au Réseau et au Siège.

AU RÉSEAU DES AGENDAS RÉGENTÉS, UNE GESTION DES FLUX MODIFIÉE : INTENSIFICATION DU TRAVAIL ET RECONFIGURATION DES CONTOURS DE POSTES

➤ Réorganiser le puzzle des tâches et des plages de travail : au risque de pressions supplémentaires ?

L'une des actions régulièrement mise en place dans les agences principales concerne l'établissement, plus ou moins autoritaire de la part des directeurs adjoints d'agence, de « plages dédiées » dans les plannings des salariés à l'échelle collective. Ainsi, des plages sont désormais « gelées » sur le plan de l'activité commerciale directe (réalisation d'entretiens clients par exemple) au profit de temps dédiés à consacrer à des tâches administratives (réalisation des MAD, prise en charge des mails en attente, des courriers, préparation des entretiens clients à venir, etc.). Les managers voient dans ces temps « hors vente » le moyen d'améliorer la qualité de réalisation de certaines tâches souvent considérées comme secondaires du fait de la forte valorisation de la dimension commerciale de l'activité de travail en agence. Ainsi les plages consacrées à des

activités de préparation et gestion des dossiers, des mails, des appels téléphoniques, etc., permettraient d'améliorer certains indicateurs (délai de réponse aux mails clients, décroché téléphonique, tenue des dossiers clients, édition des fiches de préparation aux entretiens clients) et, potentiellement dans un second temps, pourraient permettre de faciliter, voire augmenter, le placement de produits bancaires (le temps consacré à préparer ses entretiens clients devrait ainsi permettre une anticipation des besoins, un ajustement des propositions commerciales, un argumentaire de vente plus efficace, etc.). Au-delà de ce pari, les managers soulignent également que ces temps « gelés » constituent des temps non soumis à la pression commerciale ce qui devrait avoir pour conséquences de permettre aux salariés de mieux s'organiser individuellement en début de semaine en débutant celles-ci par un rythme moins intense comme l'indique l'un des verbatim ci-dessous.

« C'est surtout autour de l'accueil et donc pas de rendez-vous client le mardi matin. Ça permet la gestion du flux, du téléphone, des risques MAD et RPM et de My Post-it. Avec les rendez-vous c'était le feu partout dès le mardi matin. Là aucun rendez-vous n'est positionné sur les agendas jusqu'à midi. Ca je crois que tout le monde apprécie. » (Manager, Réseau)

« Après je n'ai pas l'impression que c'est insurmontable c'est plus une question d'organisation, c'est une modification de notre façon de travailler : on fait un rendez-vous de moins, mais on traite ses mails. Pour moi c'est le moyen de faire un acte commercial d'une autre façon. » (Manager Réseau)

« Le mardi matin on a bloqué donc il n'y a pas de temps commercial, mais nos indices de satisfaction s'améliorent aussi. Pour nous cela permet aussi de démarrer une semaine sans être dispersé dans tous les sens donc oui le matin on n'est pas productif en soi, mais c'est calé et on est plus calmes en démarrant la semaine, s'il y a des impératifs mails, on est disponible pour traiter ce qui s'est accumulé du fait de notre fermeture le lundi, on a donné la priorité au contact et à la satisfaction client. C'est une demi-journée non commerciale oui. »

« J'ai réparti des activités dans leurs plannings comme pour le e-learning que j'ai déplacé maintenant c'est sur une autre plage de temps, c'est ¾ d'heure, je trouvais ça plus opportun là, comme ça ils ont une plage lisible, prévue, c'est bloqué pour le e-learning, la gestion risque et la préparation des rendez-vous, ce qui leur donne une vision sur leur semaine et de la maîtrise. À part les urgences il n'y a pas de rendez-vous client. Après on positionne aussi dans la semaine des séances de phoning pour là encore ancrer et la lisibilité. Essentiellement on a changé la répartition des tâches dans l'agence. On s'est aperçu que la satisfaction client dépend beaucoup de cette organisation-là. » (Manager, Réseau)

Cet axe de transformation de l'organisation du travail reçoit un accueil plutôt favorable de la part des salariés qui apprécient de pouvoir démarrer la semaine sans la pression temporelle et le sentiment de surcharge qui caractérisait les mardis matins puisque ces jours de réouverture d'agence suite au weekend sont souvent marqués par un flux de clients en accueil, une accumulation de mails en attente de réponse et la réactivation des « compteurs » d'objectifs hebdomadaires à atteindre.

« Là on a mis sur le planning pour tout le monde le mardi matin une matinée pour l'administratif où l'on règle tout l'administratif, on ne prend pas de rendez-vous, c'est dédié au téléphone, au traitement des réclamations, au traitement des flux à l'accueil, etc. Il y a eu une nette évolution, amélioration, je pense à ce niveau-là. » (Salarié, Réseau)

Toutefois les salariés relèvent que ces plages de temps de travail « hors vente » ont souvent été imposées, que les périodes de la semaine qui ont été dédiées à certaines activités ne leur paraissent pas toujours pertinentes par rapport à leur organisation propre. C'est ainsi leur degré d'autonomie organisationnelle qui est diminué avec cette nouvelle organisation des temps de travail et tâches.

« Maintenant on a le mardi matin pour gérer les instances, c'est l'organisation « Esprit de Service ». On a une réunion sur les chiffres de la semaine c'est aussi très récent, c'est la nouvelle méthode. On a une autre réunion un midi, un entretien individuel aussi pour faire le point sur nos chiffres personnels, encore un autre midi encore sur les chiffres, les briefs les matins et puis on est tous référents sur un type de produit et on fait un point le jeudi sur nos

chiffres produits et enfin le vendredi on a du phoning toute l'après-midi depuis 1er janvier 2016 et on a encore le samedi du phoning alors que c'est une période où il y a un gros flux client. Tout ça ce n'est pas toujours pertinent, bien sûr les agences c'est de grosses boutiques il vaut mieux organiser, mais sur la pertinence ce n'est pas sûr... Il vaut mieux recevoir les clients aussi et là on a des temps partout ça laisse plus d'espace... » (Salarié, Réseau)

Au-delà, les salariés soulignent que ces temps « gelés » dans la semaine – qui peuvent correspondre à plusieurs demi-journées entre le temps désormais dédié à l'administratif, ceux dédiés au phoning, à la tenue de l'accueil (on y revient plus loin), au e-learning et aux différentes réunions (briefs, réunion hebdomadaire, entretiens réguliers avec la hiérarchie) – peuvent constituer un risque d'intensification du travail sur le reste de la journée et de la semaine de travail puisqu'il leur faut continuer à tenir leurs objectifs commerciaux individuels ceux-ci n'ayant pas été modifiés.

« Le mardi matin que la plage soit réservée n'est pas dérangeant, cela permet de clarifier nos dossiers, mais trois demi-journées bloquées sans rendez-vous clients cela crée une grosse tension sur les autres jours. » (Salarié, Réseau)

« Suite à « Esprit de Service », il y a eu 2 changements : le mardi matin on n'a plus de rendez-vous client, mais le traitement des mises en attente de décision si on n'a pas l'aval de notre supérieur, si les contrôles ont été négatifs, si on était en attente de quelque chose sur le dossier, les risques potentiels majeurs. Il y a aussi que l'on doit se mobiliser certains matins pour l'accueil. On prend du temps sur notre semaine commerciale et après on court pour rattraper nos objectifs » (Salarié, Réseau)

Les salariés interrogent ainsi avec inquiétude la compatibilité entre les différents objectifs attendus d'eux à l'échelle individuelle comme à celle d'une agence : avec un morcèlement du temps de travail consacré au commercial, comment atteindre le nombre de « bâtons » nécessaire pour être dans ses objectifs. Rappelons que la tenue de ces objectifs a des conséquences en termes de part variable individuelle et collective et est valorisé sur le plan des parcours professionnels et de la représentation locale, à la CEIDF, du « bon vendeur » (du moins telle que les salariés le perçoivent au travers du discours de leur hiérarchie et des parcours de carrière de certains de leurs collègues). Les salariés observent ainsi que si les objectifs commerciaux, les effectifs restent inchangés leur hiérarchie et leur entreprise leur demande des points d'amélioration sur de nombreuses autres dimensions de leur travail, réorganise la temporalité de réalisation des différentes tâches sans nécessairement leur proposer des moyens complémentaires ou supplémentaires pour « bien faire » l'ensemble des dimensions de leur activité. C'est donc en augmentant les exigences et les contraintes sur l'individu et en comptant sur les solidarités collectives horizontales au sein des équipes que l'entreprise compte pour faire mieux et plus.

Toutefois et selon cette configuration des choses le risque est de voir augmenter la pression commerciale en cours de semaine ou de mois alors que celle-ci a des effets délétères en santé au travail⁵⁰ et qu'elle peut avoir des effets sur les relations au travail au sein d'une équipe et entre équipes. C'est également le risque de voir les salariés pris dans des injonctions contradictoires : avoir à tenir les objectifs commerciaux et des objectifs temporels et qualitatifs (satisfaction client, taux de conformité, taux de réclamation, délai de réponse, etc.) alors que leur temps de travail et leurs moyens (individuels et collectifs) n'évoluent pas. Les verbatim ci-dessous attestent de ces inquiétudes de la part des salariés.

« Il faudrait nous donner plus de moyens et là tout le monde serait gagnant parce qu'« Esprit de service » ce ne serait pas pertinent de l'enlever, mais sans moyens... Ce n'est pas le processus qui est problématique, mais c'est la notion d'objectif et de « bâtonnite » qui est problématique, même contradictoire. Cette notion d'objectif et la hauteur

⁵⁰ Le rapport de médecine du travail 2014 mentionnait les effets de la « pression commerciale quotidienne » sur les salariés pouvant conduire à des situations d'épuisement et à des nécessités de reclassement professionnel. Les échanges en séance de CHSCT au Réseau témoignent également des effets délétères de cette logique « quantophrénique » et des discours managériaux sur les « objectifs » sur l'état de santé des salariés (procès-verbal CHSCT Réseau du 10 juin 2016 suite des réunions extraordinaires des 18 février et 22 mars 2016).

ou mesure de ces objectifs est très élevée dans cette boîte, la notion de « bâtonnite » rend les choses à mettre en place, pour nous tout ça c'est juste plus compliqué... » (Salarié, Réseau)

« On nous demande d'être régulier sur les ventes, mais c'est impossible, car s'il faut se poser pour faire tout ce qui est « Esprit de service » on ne sera pas ok sur les ventes. « Esprit de service » il faut rééquilibrer les objectifs vers le conseil, mais là c'est impossible il faut aller à la vente. Ah oui « Esprit de service » c'est sympa, c'est « faites le changement vous-mêmes » alors qu'on est déjà sous pression et que rien ne change là-dessus. » (Salarié, Réseau)

« On n'a pas les moyens de faire proprement « Esprit de service », car on a des objectifs importants. On essaye de faire le référentiel, mais la manière dont on le fait c'est dans l'urgence commerciale, de jour à jour avec des « shows » et du coup, là, il n'y a pas de préparation possible, on est en vente rapide sur des produits qui demanderaient à être bien expliqués, mais là c'est la vente et il faut faire 3 contrats par personne, du GAV, du ça, du ci... Ça augmente. » (Salarié, Réseau)

« Les choses ne sont pas logiques dans ce que l'on nous demande : en show on doit délaissier la satisfaction pour faire des ventes, on va prioriser les chiffres. Nous on veut faire nos objectifs et faire de la satisfaction sauf que là il n'y a pas de juste milieu... Accompagner le client oui, mais nous on a aussi nos chiffres à faire. Il y a un vrai décalage entre ce que la direction, le siège et réseau veulent et le quotidien, la réalité commerciale. On va à la chasse aux produits pas au SAV, ce sont des tendances contradictoires. En tout cas on n'a pas entendu parler de révisé nos objectifs et « Esprit de Service » dans une période où il y a pas mal d'absents ce n'est pas le bon moment, ce n'est pas réaliste pour nous ! » (Salarié, Réseau)

Il faut relever, ici, que c'est essentiellement la configuration dans laquelle la réorganisation des agendas se déroule qui est mise en question et non le principe même du changement. Les salariés interrogent les conditions pratiques dans lesquelles « Esprit de Service » vient se greffer sur leur quotidien de travail alors même que, pour beaucoup, la pression commerciale est vécue comme importante et que les dysfonctionnements liés à l'effectif peuvent être aigus et, dans certaines agences principales, structurels plus que ponctuels.

On retrouve, dans les réponses aux questions ouvertes du questionnaire comme dans nos entretiens, cette question des moyens offerts pour (bien) réaliser son travail et atteindre ses objectifs (quantitatifs et qualitatifs). Elle constitue un des angles morts du projet « Esprit de Service » qui entrave par ailleurs sa mise en place – on y reviendra – et, potentiellement, ses effets bénéfiques tels qu'escomptés par la direction à courte et longue échéance. Cet angle mort renvoie les salariés à ce qu'eux peuvent faire et leur demande donc un investissement individuel important sans qu'il y ait, en face, d'horizon en termes de rétributions ce qui est d'ores et déjà une des lignes de tension ces dernières années à la CEIDF.

➤ **Organisation des rendez-vous et du « flux » : rationalisation**

L'organisation des agendas des conseillers et des agences ont pu également être révisés afin d'optimiser la gestion des flux et l'occupation des plages de disponibilités des salariés. Ainsi des plages temporelles ont été ciblées pour la réception de segments de clientèle (les professionnels par exemple) et la réalisation des opérations spécifiques les concernant.

« La gestion des commerçants qui viennent souvent sans rendez-vous et là on a centralisé tout le mercredi matin. La centralisation permet d'éviter leur mécontentement et pour nous cela cible l'activité. » (Manager, Réseau)

Ces décisions organisationnelles permettent certes une maîtrise des flux et des calendriers, mais ils peuvent, pour certains conseillers et leur clientèle en portefeuille aller à l'encontre d'arrangements particuliers pris antérieurement ce qui pourrait susciter des foyers d'insatisfactions tant du côté client que du côté conseiller. Des marges de manœuvre laissées aux conseillers par leur hiérarchie vis-à-vis de cette nouvelle organisation des temps, des tâches et des flux, dépendront la pérennité de ces schémas d'organisation en agence et ainsi que l'implication des conseillers pour déterminer les règles de fonctionnement de cette nouvelle organisation, ainsi que

les possibilités d'ajustements en fonction des situations rencontrées sur le terrain.

Au-delà des plages de temps dédiées dont nous venons de parler, certaines actions « Esprit de Service » ont également pu être déployées concernant les modalités de prise et de répartition entre les conseillers des rendez-vous clients. Les agendas des conseillers se voient pourvus, à la suite d'interventions des centres de relations clients (CRC), de plages de rendez-vous pour des clients ayant contacté le CRC. Or ces créneaux temporels pouvaient être dédiés par les conseillers à d'autres activités qui doivent alors être repositionnées dans la journée ou la semaine ce qui est vécu comme un dysfonctionnement de l'organisation entre partenaires, comme une limitation de l'autonomie organisationnelle des conseillers et comme un déni des réalités du quotidien en agence comme l'indique l'un des verbatims ci-après. Dans certaines agences principales, des « actions » ont donc été projetées pour diminuer ce point de tension et permettre une meilleure co-organisation des rendez-vous clients entre les conseillers en agence et leur gestion de portefeuille et les intervenants du CRC.

« Il y avait des problèmes avec le CRC alors on a fait une réunion et on nous a expliqué comment il fallait fonctionner. En tant que conseiller on nous met des rendez-vous dans notre agenda s'il n'est pas plein sauf qu'ils ne tiennent pas compte de notre place dans l'agence si on est par exemple SARCP, si l'agence elle n'a pas l'effectif complet, si on s'est organisé autrement sur ce jour-là parce que c'est plus pertinent pour nous dans l'agence. Là on cherche à faire un effort mutuel avec cette réunion-là pour qu'il n'y ait plus de transfert sauvage du CRC ou de plages de l'agenda bloqué par eux. Après on sait que eux aussi sont sous-pression. » (Salarié, Réseau)

« Sur les actions, nous on avait listé les problématiques pour les résoudre, bosser sur ça, c'est une ligne positive : ne plus prendre de rendez-vous subis via la plateforme téléphonique qui ne gère pas la question de clients dédiés ou pas, avoir donc une reprise en main de nos agendas. » (Salarié, Réseau)

« Pour ne plus subir leur rendez-vous avec cette revue de l'activité de la semaine, ils peuvent vérifier les rendez-vous pris par les CRC, car on est une agence en ATC c'est-à-dire que les CRC reprennent certains appels et nous positionnent des rendez-vous qui ne sont pas toujours dans le portefeuille des COFI. Ce n'est pas toujours simple à gérer. Les CRC travaillent tous les jours de la semaine y compris le lundi donc parfois cela nous décale la semaine. » (Manager, Réseau)

- Une gestion des flux repensée qui met à contribution les équipes : cela évolue d'une polyvalence de ponctuelle et spontanée vers une polyvalence subie et structurelle

D'autres temps de travail sont également et de manière autoritaire planifiés pour chaque collaborateur afin que ceux-ci « tournent » sur le poste d'accueil.

« La première action : on a décelé affluence énorme sur l'ouverture et donc tous les conseillers descendent et prennent un ou deux clients ce qui permet de désengorger le flux à l'accueil et nous cela nous permet aussi de les recevoir en rendez-vous et répondre vite à leurs besoins. » (Manager, Réseau)

« Avec le DAAP on a mis des procédures, cela a tenu un petit peu, le mardi matin par exemple c'est un jour de grand flux donc a mis en place une organisation de désengorgement de la file d'attente parce que c'est ce qui peut créer des incivilités quand il y a de l'attente. Là on a réorganisé pour que ça calme la clientèle. Là l'organisation c'est que chacun vient prendre des clients dans la file d'attente pour les recevoir, prendre en charge leurs demandes. Ça désengorge et ils voient que l'on s'occupe d'eux. » (Salarié, Réseau)

Les managers, la direction et certains salariés soulignent les aspects positifs de cette nouvelle organisation par « roulement » sur le poste d'accueil : cela permet d'éviter les files d'attente qui donnent de la banque et de l'agence une mauvaise image, qui ont tendance à convertir la relation client en un temps de conflit et d'incivilités. Cela permet aussi, on y reviendra, que les personnels qui occupaient généralement de manière principale ces postes au guichet (les conseillers commerciaux en parcours de formation qu'ils soient « jeunes entrants » ou en contrat d'apprentissage) puissent connaître une montée en compétences. Toutefois ces temps

obligatoires en poste accueil ne sont pas toujours bien accueillis par les salariés qui y voient une forme de banalisation du travail en agence en mode dégradé : les pratiques de solidarités entre collègues lorsque les files d'attente étaient importantes ou lorsque certains collègues étaient absents ou encore lorsqu'un recrutement tardait à venir sont en passe de se convertir en des pratiques obligatoires sans que les moyens donnés par l'entreprise pour réaliser son travail n'en soient modifiés. Ainsi les problématiques d'effectifs tardent à être résolues dans nombre d'agences et constituent un poids pour les salariés au quotidien. Là encore, et comme dans le cas précédent (réorganisation des tâches et des agendas), on observe que l'entreprise s'appuie sur la bonne volonté des salariés pour faire fonctionner des agences dont les effectifs posent problème en mettant en avant la notion d'entraide et de satisfaction client. Deux notions et valeurs auxquelles souscrivent l'ensemble des salariés rencontrés sans pour autant qu'on leur offre les moyens et conditions de bien réaliser leur travail.

L'obligation de « faire de l'accueil » est perçue comme une forme de polyvalence subie qui pallie les problèmes d'effectifs sans coût financier pour l'entreprise, mais qui a un coût symbolique pour les salariés qui conçoivent le poste d'accueil comme un début de parcours professionnel : un temps de carrière caractérisé par l'absence de détention d'un portefeuille propre, par un niveau d'autonomie temporelle, décisionnelle et organisationnelle peu élevé et par de faibles opportunités commerciales réalisables à titre individuel. Si l'accueil permet des « accroches commerciales » la gestion du flux ne permet pas toujours d'approfondir la demande et le conseil client, la personnalisation de la relation client et la conclusion d'une vente, il s'agira bien plus de réorienter le client vers un conseiller « en bureau ». Les salariés conçoivent donc souvent ces temps d'accueil comme le risque de ne pas remplir leurs objectifs quantitatifs (nombre de vente) et d'avoir à intensifier les autres temps de travail pour « rattraper » le temps comme nous l'avons expliqué plus haut.

« On ne comprend pas sur le guichet accueil, avant on n'en faisait que très exceptionnellement et je ne vois pas pourquoi on en ferait parce que c'est juste parce qu'on n'avait pas les effectifs et maintenant on n'a toujours pas le nombre, mais ils nous bloquent sur des plages guichet et avec les autres plages bloquées, le phoning et tout ... donc j'ai ma journée bloquée et puis on a trop de réunions, de briefs on perd 15 minutes, c'est beaucoup de répétitions en plus sur les chiffres, les produits, c'est déprimant : « faites ça, on compte sur vous », on perd du temps... Et il faut faire 30 ventes semaine et accueillir 25 clients quand même avec tout ça ! » (Salarié, Réseau)

Par ailleurs, nombre de salariés soulignent que les temps accueil constituent des situations très exigeantes émotionnellement et psychologiquement. Être à l'accueil c'est en effet devoir faire face, parfois pour autrui (CRC, autres conseillers, etc.), au mécontentement des clients, à des incivilités et à des agressions parfois. Être à l'accueil c'est une position que tous les conseillers et managers rencontrés qualifient de « dure », mais qui n'en est pas pour autant valorisée professionnellement. Bien au contraire puisqu'elle est laissée aux « entrants » et non aux personnels expérimentés. Les salariés présagent à ce titre de nouvelles transformations à la CEIDF à moyen terme pour correspondre aux nouveaux modèles de banque de détail dans lesquels les guichets d'accueil « humains » ont tendance à disparaître au profit de dispositifs « sans humain » de plus en plus automatisés⁵¹.

« Pour les clients quand on est en poste accueil c'est que l'on ne sait rien, on n'est rien du tout, ils veulent être servi par quelqu'un en bureau pas par nous, ce n'est pas toujours agréable. On sait que l'accueil c'est le charbon, on peut aider moi j'appuie l'accueil parce que j'ai vécu le « être mis dans le grand bain sans savoir rien faire... », mais l'accueil ce n'est pas valorisant ! » (Salarié, réseau)

Ces rotations sur le poste d'accueil s'organisent, d'une agence principale à l'autre, selon des modalités proches : le schéma d'organisation collective imposé par le DAAP implique que tous les

⁵¹ Des groupes bancaires français déploient de nouveaux concepts d'accueil des clients en agence en mobilisant des bornes interactives en lieu et place des actuels « guichets humains » quand d'autres groupes bancaires, non hexagonaux, proposent des banques entièrement automatisées où l'accès aux conseillers se déshumanise ou « virtualise » (visioconférence, etc.).

personnels de l'agence, quelle que soit la position ou fonction occupée (COCO, COFI, RGC, SARCP et SARCPe) ont à prendre en charge à tour de rôle une des trois positions d'accueil : principale (figé au guichet), secondaire ou ternaire à hauteur d'une ou de plusieurs demi-journées par semaine (a priori il ne s'agirait pas de plages et de jours figés). Être sur le planning de l'accueil en position principale signifie que le salarié n'a pas la possibilité de s'occuper de son portefeuille ou de planifier sur ce temps-là des rendez-vous clients. Être planifié en position seconde à l'accueil signifie que l'on intervient « en renfort » en cas de flux important ponctuel durant la plage concernée, mais également que l'on prend en charge le décroché téléphonique de l'agence sur cette période. Enfin, être planifié d'accueil en position ternaire signifie que si les deux premiers collègues ont à gérer un flux important de clients en situation de face-à-face à l'accueil, les tâches de décrocher téléphonique et de régulation de la file d'attente vous reviennent. En sus, le personnel à l'accueil a la possibilité de faire appel à certains de ses collègues désignés comme « renfort » et à tous ses collègues, en fonction du type de demande client et du contexte, en mobilisant un outil de communication en temps réel déjà existant, le « linc ».

Lorsqu'ils sont en position d'accueil secondaire ou ternaire – selon les agences – ils peuvent rester dans un bureau (généralement avec vision sur le poste d'accueil) ou être au guichet et continuer de traiter certains de leurs dossiers si le flux de clients le permet et n'intervenir que lorsque la file d'attente le requiert. Notons toutefois que cela suppose que les tâches qu'ils prennent en charge – notamment en étant situé au guichet – ne requièrent pas une forte concentration mentale et tolère un taux d'erreurs puisqu'ils sont dans un environnement physique ne favorisant pas la concentration et la vigilance et qu'ils sont susceptibles d'être interrompus fréquemment par des appels téléphoniques, des interpellations de clients ou de leur collègue à l'accueil d'autant qu'en étant planifié en renfort accueil ils sont également supposés exercer une relative vigilance quant à la taille de la file d'attente et aux durées d'attentes des clients. Les personnels planifiés en renfort accueil sont donc susceptibles de connaître des situations de travail où la charge mentale est importante : ils ont à faire un travail de qualité sur le plan du traitement de l'information, de la conformité sur le plan technique et juridique, tout en étant soumis à des perturbations de multiples origines (environnement physique, clientèle en direct ou au téléphone, collègues) et sans maîtriser complètement le temps de travail dédié aux dossiers qu'ils prennent en charge. Le morcèlement de leur temps de travail peut les conduire à percevoir des difficultés dans leur traitement des dossiers et dans le maintien de la qualité de leur travail et les amener à des états de fatigue ou de moindre disponibilité mentale lorsqu'ils ont à s'interrompre et à reprendre un travail un temps délaissé pour prendre en charge les demandes des clients en face-à-face tout en restant, pour ces derniers, dans les « attitudes » favorisant une bonne relation client (efficace, bienveillant, accueillant et responsable)

« Il faut que l'un de nous soit figé et que les autres, même le RGC, quand ils sont dédiés sur le planning, là tout le monde tourne et virevolte et on a l'impression que l'on n'a pas le temps non plus de se poser et de faire nos tâches. La matinée et l'après-midi sont scindés quand on fait accueil et là sincèrement moi j'ai mis en alerte sur ça parce qu'on n'arrive pas à faire notre travail correctement non plus. » (Salarié, Réseau)

Au-delà de ce morcèlement du temps de travail souligné par les salariés et du sentiment de déclassement que certains salariés, en particulier les COFI, ont pu évoquer à propos du fait de devoir désormais « faire l'accueil », certains posent la question de la pertinence d'un accueil rotatif. D'une part parce que tous les personnels n'ont pas la « fibre commerciale » et ne se considèrent pas comme utilisés au mieux de leurs compétences à cette place, voire considèrent être mis en difficulté au guichet, face aux clients. D'autre part parce que l'accueil rotatif entraîne une dévalorisation accrue de cette situation de travail identifiée comme relevant du « sale boulot »⁵² et non comme une position clé telle que la présente la direction ou certains managers : être à l'accueil ce serait être le représentant – la « vitrine », le premier contact client – de l'agence et de la Caisse d'Épargne. Dans les faits ce sont des plages d'activité imposées ou peu valorisées et recherchées par les salariés.

« L'accueil est-ce que cela peut fonctionner si ce n'est pas un poste dédié c'est une vraie question dans les agences en tout cas parce qu'on a toujours eu un cas de quelqu'un à

⁵² Dominique Lhuillier, 2005, « Le sale boulot », *Travailler* 14 : 73-98.

l'accueil qui n'était pas bon et après derrière c'est l'engrenage. Après il faut prendre quelqu'un avec la fibre commerciale c'est sûr, mais ça c'est du recrutement. En plus il y a des personnes qui ne sont pas dans le commercial et l'accueil c'est un rythme avec le client aussi, si on n'a pas la fibre on n'est pas bien à l'accueil et c'est l'insatisfaction, c'est dur et on nous demande maintenant d'être proactif à l'accueil aussi donc il faut que ce soit volontaire, c'est un vrai métier l'accueil, mais là c'est subi. Est-ce que le mettre en rotation parce que c'est un poste dur est-ce un bon choix ? Là ça met un stress sur tout le monde, stabiliser l'accueil pour diminuer le stress ce serait mieux et puis donner les moyens de faire un travail de qualité, tout est lié, mais là les clients nous voient courir dans tous les sens tous.. » (Salarié, Réseau).

Notons également que l'organisation rotative de la position d'accueil est de nature à accélérer la transformation des contours de certains métiers, en particulier en ce qui concerne la filière des postes administratifs au Réseau (RGC).

AU SIÈGE : DES MODIFICATIONS DU TABLEAU DE RÉPARTITION DES TÂCHES (TRT) ET LEURS EFFETS SUR L'AUTONOMIE

Au Siège la question de l'organisation des temps de travail et de répartition des tâches a également pu donner lieu, dans le cadre d'« Esprit de Service » à des échanges et à des « actions », mais qui vont dans le sens de « responsabiliser » ou « autonomiser » les salariés. Ainsi là où il pouvait y avoir un « tableau de répartition des tâches » (TRT) indiquant quand et qui devait prendre en charge le travail celui-ci a été suspendu. Les managers et les salariés des services ayant posé une telle action avancent que cela amène à plus échanger sur le travail et favorise des formes de polyvalences qui sont présentées comme des nécessités.

« Le truc notable c'est qu'il n'y a plus de répartition des tâches, ils ont décidé et s'astreignent à se parler sur qui fait quoi. Cela les incite à plus communiquer entre eux. Ils s'autonomisent. Il y a une histoire derrière ce tableau aussi : un compromis trouvé à un moment donné et puis les agents n'avaient peut-être pas encore une expertise ou une autonomie suffisante. Là ça a « refluidifié » : tout le monde ne sait pas tout faire, mais ils savent tous sur quoi ils sont compétents et qu'ils sont attendus, car il y a objectif de polyvalence : s'il y a des absents il faut que ça tourne, pour que ce soit plus fluide la gestion. J'ai entendu par les équipes que c'était infantilisant le TRT. » (Manager, Siège)

« Je dis : « responsabilisez-vous » : il existait un tableau de répartition des tâches et les collaborateurs ont souhaité en sortir. On est aussi sorti du planning téléphonique : on décroïsonne tout et ça marche au moins aussi bien, sans générer de tensions, même si certains n'ont pas d'appétence pour le téléphone, mais les indicateurs restent bons, c'est quelque chose que je leur demandais : la prise d'initiative, l'autonomie qui participe au bien-être au travail. Cela n'empêche pas que celui qui doit se concentrer sur un dossier peut se déconnecter. » (Manager, Siège)

Dans certains services du Siège les salariés sont assez partagés sur cette disparition des TRT. Ils y voient une forme très claire d'injonction à être polyvalent et la polyvalence comme modalité de gestion des ressources humaines. Ils rappellent l'historique de ces tableaux de répartition qui, un temps, poursuivaient un objectif : garantir une forme d'équité dans la répartition du travail autant qu'une identification des personnes compétentes et responsables pour certaines tâches ou champs d'activité au sein d'un service.

« On a supprimé le TRT, avant quand on venait le matin on était affecté à telle tâche : on l'a enlevé, car il y a la nécessité de polyvalence maintenant. Du coup chacun peut être amené à faire plein de tâches comme on nous engage collectivement, car le but c'est de faire adhérer les gens à ce que la direction veut mettre en place, si on laisse les gens s'organiser entre eux, ils n'ont plus besoin de chefs. Le TRT c'était pour que ce soit équitable entre nous, que chacun prenne bien sa part sans qu'il y en ait qui se la coulent douce... Maintenant, ils veulent que les gens soient polyvalents et on supprime ce TRT. » (Salarié, Siège)

Le cas du tableau de répartition des tâches interroge la notion d'autonomie au travail. Dans le cadre d'« Esprit de Service », l'autonomie est prescrite, c'est-à-dire qu'elle valorise l'adhésion, la participation et la responsabilité, sans identifier ou donner les moyens nécessaires à cette

autonomie. De plus, elle fixe les objectifs et surtout les résultats comptables associés à la rationalité économique de l'entreprise. Ainsi et si l'autonomie peut être un facteur de bonne santé, lorsqu'elle est exercée sans les moyens associés et sans latitude quant au résultat comptable, elle devient un risque psychosocial.

IV.1.2. Des transformations dans les process de travail et les modes de délégation

Le projet « Esprit de Service » suscite également des transformations des process de travail en agence et en service. Certaines procédures et pratiques de travail se voient modifiées à l'issue du plan d'action dans le sens d'une rationalisation du processus de travail, en particulier au Siège, caractérisée par une simplification et formalisation de la chaîne opératoire, une réduction du nombre d'intervenants ou de la temporalité de traitement des dossiers.

SIMPLIFICATION, FORMALISATION ET STANDARDISATION DES MODES OPÉRATOIRES

L'un des objectifs poursuivis est l'harmonisation des process au sein d'un service ou entre services et agences. Il s'agit à la fois de repenser les formulations et formulaires, les outils et procédures de travail pour éviter les malentendus, les erreurs et oublis, mais aussi les risques (voir ci-après le point sur la délégation). Il s'agit également de faciliter le travail individuel et collectif en standardisant certains process ce qui peut accentuer le passage à une organisation du travail basée sur la polyvalence et l'autoreplacement. Comme les salariés et certains managers le soulignent, les contraintes associées à cette logique de standardisation et d'harmonisation des pratiques sont la rigidification des manières de réaliser son travail qui peut constituer – ou être perçue – comme une atteinte à l'autonomie procédurale des salariés, en particulier de ceux occupant des positions de spécialistes ou d'experts. Par ailleurs la formalisation des modes opératoires n'est pas toujours possible en fonction du domaine d'activité des salariés peuvent être en charge de dossiers qui constituent, à chaque fois, des « cas » qui ne peuvent répondre à un schéma unique de décision.

« ES : ils veulent arriver à ce que tout le monde réponde de la même façon, travaille de la même façon... » (Salarié, Siège)

« On a fait des procédures, mais on ne peut pas expliquer au cas par cas sur chaque dossier. Et ça ne remplace pas l'expérience qu'on a. En plus comme ils sont en production nos collègues, ils n'ont pas le temps. Pour qu'ils deviennent polyvalents, il faudrait qu'ils restent avec nous six mois et les chefs veulent toujours que ça tourne, alors ils finissent par abandonner. » (Salarié, Siège)

L'axe de transformation des process de travail prend des formes spécifiques au Réseau et au Siège.

➤ Au Réseau

Trois actions nous ont été mentionnées concernant la dimension thématique 9 (coopération et complétude des demandes) qui concernent la réactualisation et clarification des savoirs formels concernant certaines procédures (par exemple la remise des moyens de paiement et les informations relatives aux plafonds autorisés), mais aussi la modification de procédures de travail comme celle qui consiste à instruire différemment les demandes prêts en mobilisant le temps de l'entretien pour établir, en présence et avec le client, une analyse approfondie de la documentation disponible sur la vie du compte de manière à pouvoir collecter toute l'information nécessaire à l'étude de la demande. Cette pratique implique une révision de la relation au client et de la méthodologie d'entretien ainsi qu'une gestion du temps de travail consacré aux rendez-vous client sensiblement différente. Elle implique également un accompagnement des conseillers pour qu'ils puissent appréhender cette « nouvelle » posture en entretien et puisse l'adapter en fonction de la clientèle sous peine de perdre la maîtrise de l'entretien et du temps. Au regard du verbatim ci-dessus on comprend que cette pratique va avoir pour potentiel effet collatéral de rendre les opérations de contrôle des dossiers moins pointues ou nécessaires ce qui vient renforcer la tendance à la disparition de la filière des RGC en agence et libère ces professionnels pour d'autres

tâches qui seraient moins administratives et plus commerciales (accueil, accroche commerciale).

« D'autres choix d'actions qui ont pu paraître surprenant pour l'ambassadeur, mais c'est les collaborateurs qui on choisit : par exemple les conseillers en rendez-vous doivent étudier les relevés de compte avec le client, les étudier et analyser avec lui pour pouvoir lui poser des questions directement. Cette action est à interroger. Mais cela a permis de bien faire avancer le traitement des dossiers et le taux de refus de dossiers parce qu'il manquait d'analyse ou trop de questions restées sans réponse. Ces actions ont rendu les conseillers plus professionnels : le dossier une fois que c'est analyser cela augmente la validité du dossier. Ça évite au client d'avoir eu un « oui » qui va être réfuté et offre plus de confort au collaborateur. C'est en train d'entrer plus dans la pratique quotidienne. Avant c'était le RGC et le DAAP qui contrôlaient les dossiers s'il restait des inconnus, des manques dans l'analyse dans les informations. C'était ça la méthode de suivi, le goulot d'étranglement était en contrôle de dossier. » (Manager, Réseau)

Enfin une autre action a pu être évoquée qui consiste à uniformiser les pratiques des conseillers (en bureau et au guichet) en ce qui concerne la fréquence autorisée des retraits par carte Tempo pour les clients qui en font la demande. Le nombre d'opérations s'est vu limité et le travail collectif a consisté à établir des modalités de réponse aux sollicitations des clients de manière à ce que le refus de délivrance d'une carte Tempo n'entraîne pas des conflits relationnels entre conseillers et clients voire des incivilités. L'homogénéisation de la pratique entre conseillers devenant donc un enjeu pour le collectif au sein d'une agence mais aussi entre agences de manière à éviter des réclamations clients si les modalités d'accès aux services bancaires proposés n'étaient pas clairement établis et équitables d'un site à un autre. Notons que cette mesure a également pour effet de permettre une gestion du flux au guichet en agence : les clients bancarisés et ceux qui ne le sont pas donnent en effet lieu, en pratique, à des perceptions et à des traitements différenciés en termes de relation de conseil et de service. Le temps passé avec un client non bancarisé – plus encore s'il s'agit d'opérations comme un retrait par carte Tempo – aura ainsi tendance à être perçu par les salariés du Réseau comme du temps ayant un potentiel commercial moins élevé que celui passé avec un client. La relation client en est marquée comme le font remarquer certains salariés qui perçoivent là le poids du système bancaire dans ses dimensions politiques et économiques qui les amène à privilégier certains clients sur d'autres quand bien même on leur demanderait de souscrire à un « esprit de service » et à des « attitudes » sans référence aucune à un segment de clientèle. Réflexivement certains salariés du Réseau soulignent la contradiction, les conflits éthiques⁵³, qu'il peut y avoir à valoriser la relation client dans l'absolu et à leur demander, au quotidien, de gérer les cas « sensibles » de refus, de réorientation de clients non bancarisés ou ne présentant pas un potentiel de vente appréciable pour pouvoir passer plus de temps avec d'autres clients et, là, chercher à personnaliser la relation avec « monsieur le client » selon les termes mobilisés en agence pour évoquer les moments-clés de la relation au client en agence.

« On s'est mis d'accord sur les réponses à faire aux clients non bancarisés qui faisaient des opérations avec cette carte et qui nous polluaient car ils n'étaient pas dans notre banque donc il fallait clarifier notre position d'agence. La carte c'est limitée à des retraits exceptionnels de cash. » (Manager, Réseau)

➤ Au Siège

⁵³ Dans son article « Clients modestes et services bancaires : « les exclus de l'intérieur », Georges Gloukoviezoïff rappelle que la prestation bancaire est confrontée à ce que Goffman nomme "les difficultés inhérentes aux relations de service" : le fait que le banquier soit salarié d'une organisation au sein de laquelle il subit un certain nombre de contraintes (objectifs de vente, campagne commerciale, etc.) qui limitent son autonomie et peuvent aller à l'encontre de l'intérêt du client. » (2005, p.10). Les conflits éthiques sont donc présents dans le cadre des activités bancaires en agence mais elles sont redoublées lorsque la pression commerciale s'accroît et que les injonctions à ce que le temps de travail soit du temps pleinement productif – sous forme de taux, de chiffres, etc., - augmentent. Dans ces cas-là la relation clientèle est impactée et la sélection entre client à potentiel et sans potentiel commercial s'organise à la base faisant peser sur les conseillers la charge de gérer concomitamment leurs conflits éthiques et leur souci de performance commerciale.

Une série d'actions a été évoquée par les salariés du Siège concernant la modification des process de travail à commencer par la conception, ou réactualisation, de certains « guides de réponse » à des demandes sur des thématiques variées. Ces « guides » visent à homogénéiser les modalités de traitement des dossiers et les formulations des informations à délivrer aux partenaires ou, parfois, aux clients. Certaines pièces contractuelles et certaines opérations de contrôle ont également pu donner lieu à des chantiers de refonte qui s'inscrivent dans le moyen terme. Les salariés soulignent toutefois, comme le montre le dernier verbatim, que ces axes de travail en profondeur sur les process et les formulaires requièrent un temps de travail conséquent dont ils ne disposent pas actuellement. On revient donc, encore une fois, à la question des moyens alloués pour permettre le changement en profondeur qu'escompte la direction en déployant « Esprit de Service ». Pour lors ils semblent que les salariés aient été « mis au travail » et que ce soit leur implication et leur volonté de « bien faire » qui soit le moteur du projet en vague une. Toutefois, on reviendra sur ce point en partie IV, les risques d'un tel « pari » sont l'épuisement et la démotivation des salariés.

« Il y a d'autres actions beaucoup plus dans la durée : dans certaines agences sur les prêts immobiliers il y a eu un gros boulot, ils essayent de repenser comment s'organiser sur les documents/contrôles pour que ce soit moins lourd et plus rapide. » (Ambassadeur)

« On a fait un pilote de ce contrat simplifié qui fera partie des actions engagées ES. Pour soulager les partenaires pro, c'est une fiche synthétique que l'on a mise en place pour les conseillers pro et on a de très bons retours et ça on le valorise : on affiche les mails reçus de remerciements sur les « tops » du tableau management visuel par exemple, on le souligne en réunion hebdomadaire d'équipe. C'est très valorisant même si nous cela nous a impliqués, on a du réorganiser quelques tâches pour monter le formulaire, mais c'est faire de la qualité et ce sera moins de gestion sur contrat pas conforme. Là il y a un point d'implication fort. » (Manager, Siège)

« Il y a des choses que l'on n'a pas encore réalisées : il y a une petite frange d'activité qu'on doit reprendre sur la vente des valeurs mobilières : pour l'instant on sollicite un service. Il faudra qu'on le fasse nous. C'est à notre demande, là on perd un temps fou pour envoyer notre demande, au lieu de le faire nous-mêmes parce que ce n'est pas complexe. » (Salarié, Siège)

CLARIFICATION DES PROCESS ET DES MODALITÉS DE DÉLÉGATION

Au Réseau les managers comme les salariés indiquent que la dimension thématique 8 (la pratique de délégation) a le plus souvent été survolée⁵⁴ lors de l'établissement du diagnostic sur l'organisation du travail, ses points d'amélioration possible et l'élaboration du projet de service et du plan d'action. Les salariés au Réseau ont le sentiment de ne pas avoir la main sur ce domaine d'intervention ils se perçoivent comme des exécutants de procédures pensées ailleurs – au Siège et par les directions – et sur lesquelles leur avis n'est que rarement demandé et moins souvent encore pris en compte.

« Dimension qu'on a balayé, on a déploré qu'en interne on n'ait pas la main sur certaines décisions, sur la faisabilité de certaines choses. Par exemple suite à un crédit immobilier le versement des frais au notaire là on ne peut pas tout faire de A à Z. Ici on doit demander des autorisations. La problématique de la délégation c'est la réactivité de nos supérieurs hiérarchiques. Il faut communiquer sur les schémas délégataires mais aussi les rendre plus

⁵⁴ Ceci est corroboré par les résultats du questionnaire administré aux populations ayant participé à la vague 1 du projet. Ainsi sur les 70 répondants issus du Réseau (non managers), 41% indiquent ne pas avoir travaillé la dimension « pratique de la délégation par équipe » dans le cadre de l'élaboration du diagnostic et du projet de service de leur agence. Sur les 80 répondants issus du Siège (non managers), 47 % indiquent également ne pas avoir abordé lors du déploiement d'« Esprit de Service » la dimension thématique « pratique de la délégation). **Au Réseau au comme au Siège, on constate que la pratique de la délégation par équipe est la dimension thématique proposée par les « kits Esprit de Service » la moins abordée.**

souple pour permettre aux conseillers d'avoir un discours clair devant le client et plus de réactivité par rapport à ses demandes. » (Salarié, Réseau)

« Le RGC a trop de restrictions pour de petites choses. Le COFI arrivant idem : il faut regarder si on est à tel degré d'euros ou pas, il faut le retenir, c'est ridicule car on est vite bloqué, il faut attendre une décision d'en haut et finalement le DAAP n'a pas de pouvoir et il faut attendre et voir à la DR... Souvent on est bloqué par cela donc il faut compter le temps de relance à prendre en charge sur les prêts consommation, sur les notaires donc on a des choses qui restent comme ça en attente. On perd du temps. SARPC aussi est bloqué rapidement. Ça dépend aussi du DSC mais en fait ce n'est et ce n'est jamais simple. On avait déjà fait remonter tout ça, donc ce n'est pas à notre main et cela ne change rien. Oui je me souviens que l'on nous a fait la réponse « ça c'est la Caisse »... » (Salarié, Réseau)

Au Siège cette dimension thématique a rencontré un fort écho chez les salariés qui en attendaient beaucoup en matière de clarification du « qui fait quoi » et « qui est responsable de quoi ».

« On demande toujours si on a le droit ou pas de faire : ce n'est pas clair ce qui est de notre délégation ou pas. On pourrait tout faire mais pour pas prendre de risques... Par exemple les prêts du personnel, rien n'est normalisé. Il manque des procédures propres à notre banque, On fait, mais si un jour il y a un client qui porte plainte... Nous on se protège, on demande des écrits... Ce qui est difficile c'est de rester dans le droit chemin et puis on espère que si un jour y a un problème les grands chefs nous couvriront... Mais une liste est parue hier sur l'Intranet sur la fraude et les sanctions alors on se demande pourquoi on nous donne des accès si dans la charte on n'a pas l'habilitation ? » (Salarié, Siège)

« On n'est pas tous aussi rigides sur certains points de contrôle, certains ils ne dérogent pas s'il manque tel papier, ils bloquent et ils renvoient le dossier et ça revient quand ça revient, d'autres ils évaluent les conséquences derrière et ils valident... Aujourd'hui chacun fait au jugé, mais c'est risqué. » (Salarié, Siège)

On peut avancer l'hypothèse que l'organisation du travail caractérisée par une forte injonction à la polyvalence dans de nombreux services, explique que la charte délégataire soit une thématique clé : être amené à faire alors que notre intitulé de poste, notre classification et notre degré d'expertise et notre formation ne nous y prépare pas expose à des risques de mal faire et d'outrepasser ce qui est formellement autorisé. Auquel cas les salariés encourent des risques à titre individuel voire solitaire et estiment, dans bien des cas, n'être pas soutenus par leur hiérarchie en cas de problème.

« On a des responsables qui ne sont pas protecteurs. Beaucoup de contrôles ont été retirés pour gagner en organisation et maintenant les sanctions tombent sur les conseillers La question délégataire, la voici : au bout du bout, c'est sur nous que ça retombe toujours alors qu'avant la Caisse d'Épargne assumait. » (Salarié, Réseau)

L'organisation des services semble conduire à de nombreuses situations paradoxales exposant les salariés à des risques professionnels et, partant, à des risques en santé du fait d'injonctions contradictoires : chercher à « bien » faire son travail et en même temps travailler en étant en « faute » ce qui est très inconfortable professionnellement et psychologiquement et peut conduire à des états d'anxiété, à des conduites de retraits et à des conflits au travail avec les collègues sur les « bonnes pratiques » et les glissements de tâches, et de charge, suite à des refus de faire.

« Pour ajouter au stress, suivant notre classification, on doit ou non valider des montants et normalement déléguer. Sauf que ceux qui peuvent avoir à faire certaines opérations n'ont pas toujours la bonne délégation. Ils devraient demander à des collègues. C'est pas cohérent et cela fait perdre du temps de demander à un collègue de le faire de son poste parce que l'ordinateur bloque. Là on nous demande de faire des opérations que l'on n'est pas censé faire finalement. Et quand les collègues nous demandent de valider et bien c'est un risque pour nous aussi, je prends son stress. » (Salarié, Siège)

« Lors du diagnostic on a évoqué le problème des délégations, On est tous ok pour augmenter les montants. On s'est emparé de la chose au début, on devenait schizo : on nous faisait réfléchir sur des trucs qu'on sait qui nous agacent et on n'a pas de réponse sur ce qui est

important : on mettait des questions sur le tableau, mais on n'a jamais vu de réponses, c'est peut-être encore au niveau au-dessus mais bon tout ça c'est beaucoup d'efforts pour, au final, faire comme on a toujours fait ! » (Salarié, Siège)

De fait, comme les verbatim ci-dessus le montrent bien, s'il y a bien là un chantier qui interroge les salariés du Siège et du Réseau et permettrait des évolutions bénéfiques des pratiques, peu de temps et peu d'actions y ont été, de manière générale, consacrées comparativement à d'autres chantiers (décroché téléphonique par exemple). Sur le plan de la délégation les salariés ont vivement exprimé leurs inquiétudes, leur peur même pour certains, de se retrouver un jour à devoir justifier du traitement d'un dossier, de la réalisation d'une procédure, de la validation d'une opération.

« On a même eu un tableau des sanctions sur 2016, c'est nouveau. Le but : faire peur. Il y a des choses nouvelles, de nouvelles règles, on est bombardé de mails d'informations on n'a pas le temps de les lire. On n'est pas à l'abri. C'est ambigu, ça nous met mal à l'aise. Ça n'aide pas à faire régner un climat de bienveillance là ! En termes d'autonomie : jusqu'à un certain point pour les virements. Il faut refuser de faire des choses au-delà de la charte de délégation. Elle est amenée à évoluer et on n'a pas d'information de suite et puis il y en a la charte ils ne l'ont même jamais vue parce que ça dépend de son poste, du service, de sa classification, mais en pratique il y a plein d'exceptions. Tous les ans cette charte est revue mais le moindre petit motif ils en profitent pour dégraisser... » (Salarié, Siège)

Préconisation

Le besoin de clarification des habilitations est nécessaire, mais doit, pour que l'inquiétude des salariés soit apaisée, être accompagnée d'une révision dans la répartition des tâches au sein des services. Il s'agit d'éviter que ceux-ci ne soient pas exposés, en raison d'absence de personnels, d'absence de réponse et de pression sur les délais de traitement des dossiers (Siège) ou les ventes (Réseau), à prendre des décisions sans y être habilités.

Il ne semble pas que le déroulement du processus « Esprit de Service » ait levé les craintes et interrogations des salariés puisque celles-ci constituent toujours sur un mode latent une exigence émotionnelle au travail alors que nos investigations ont pris place plus d'un trimestre après l'issue du déploiement d'« Esprit de Service ».

Il paraît urgent de faire de la question de la délégation un chantier en soi et que les moyens soient mis pour qu'il ne s'agisse pas d'une simple information sur la distribution des responsabilités : en effet être informé sans avoir les moyens de modifier durablement ses pratiques pour éviter les situations à risque peut avoir un effet néfaste sur la santé des salariés.

IV.1.3. Des modifications dans les interactions et l'usage des outils de communication

Un des autres champs d'action dans le cadre d'« Esprit de Service » en agence comme en service a été celui des modalités d'interaction et de communication au travail et sur le travail. Sur ce plan de nombreux « petits bougers » et actions ont été projetés au Réseau comme au Siège et concernent en particulier la gestion des appels téléphoniques entrants et sortants ainsi que la gestion des boîtes mails.

AVEC LE CLIENT

Du côté des clients le chantier prend place dans un contexte où la banque – la Caisse d'Épargne comme ses concurrents – cherche à dynamiser le multicanal, à inciter à l'usage par les clients des espaces bancaires en ligne et où la réactivité et l'hyperdisponibilité des conseillers bancaires (tous postes confondus) deviennent les gages de la qualité de service. À ce titre il s'agit de pouvoir gérer les flux de sollicitations des clients tous canal (courriel, téléphone, courrier papier ainsi qu'en direct en agence) et de garantir des « délais » de réponse courts et de réduire ces délais autant que faire se peut quand la réponse en temps réel n'est pas possible.

« On a beaucoup parlé des moyens de comme les réponses aux mails, les réponses aux réclamations, on sait que cela prend du temps, cela a permis des évolutions significatives. On se doit de répondre dans les 10 premiers jours à une réclamation et pour répondre à un mail c'est 48 heures. Aujourd'hui les clients viennent moins spontanément à nous donc on se doit pour éviter l'attrition, d'apporter une réponse à des clients par mail, on doit faire du phoning. » (Manager, Réseau)

Ce d'autant que, à l'échelle d'une agence ou d'un service parmi les indicateurs de suivi de l'activité et de la qualité (donc de la satisfaction client), se trouvent le taux de décroché téléphonique, les délais de réponse aux mails (et le nombre de mails non répondus à, le taux de réclamation (dont certaines ont justement trait à l'indisponibilité des conseillers, à l'absence de réponse ou à la réactivité estimée par la clientèle insatisfaisante en regard du service attendu par leur banque, etc.). Les salariés le soulignent : « Il y a des ratios, des délais, des chiffres pour tout ». Un mail client doit être traité sous 48h, une réclamation sous dizaine, un certain temps hebdomadaire à consacrer à l'activité par téléphone, en face-à-face, un certain nombre de chiffre de rendez-vous directs ou téléphoniques, un certain nombre de ventes à accomplir, etc. Les managers rappellent aux équipes régulièrement les objectifs à atteindre, en particulier un taux de décroché téléphonique à 85%, et les salariés perçoivent ces injonctions à faire plus – et mieux – comme des pressions dans un contexte où la charge de travail est déjà importante et que la question du faire vite et du faire en urgence est devenue une habitude. Les salariés reconnaissent qu'« Esprit de Service » a permis à chacun de se mobiliser sur le décroché téléphonique et, dans certaines agences principales, a conduit à réorganiser le partage des tâches en accueil avec désignation d'un « préposé » préférentiel au décroché téléphonique par demi-journée, les salariés pointent les difficultés concrètes et en partie indépendantes de leur bonne volonté et de leur professionnalisme qui amènent à ne pas avoir des taux de décroché téléphonique au « vert » (proches du taux attendu ou au-dessus de celui-ci). Aussi quand, en agence principale, le taux de décroché apparaît en « rouge » dans les études satisfaction client transmises par le Siège, les salariés interrogent la faisabilité des objectifs avec les moyens qui sont les leurs en termes de charge de travail, de configuration des équipes (effectifs, stabilité) et de qualité du travail accompli pour chaque ligne d'activité (vente, conseil, gestion administrative, conformité, charge d'accueil, etc.).

« On n'a pas plus de temps et moins de bras humains qu'hier pour améliorer le décroché au téléphone... Ils nous ont fait comprendre qu'il fallait améliorer nos taux de réponse au téléphone : qui doit décrocher, ce sont encore des discussions que l'on a actuellement, mais avec un turn-over tel que le nôtre ça fait que tout cela ne sert à rien sans la stabilité tout le monde le sait, mais on continue avec les ratios... » (Salarié, Réseau)

« Là on n'a toujours pas un bon taux de décroché, on nous demande à chacun de décrocher. On est moins 1 alors qu'on a été à -3/-4 dans l'équipe. Et puis on peut récupérer une merde au téléphone et ça prend une plombe, ça interrompt vraiment et puis on a beaucoup de clients qui n'ont pas de COFI donc on prend toutes les infos, c'est long à gérer, ils nous appellent. On a un gros volume de clients et de l'insatisfaction. On fait du service client tout le temps nous ce n'est pas ES qui l'a amené sauf qu'on n'a pas toujours les moyens de faire mieux. » (Salarié, Réseau)

Certains managers relèvent - comme leurs équipiers - que les objectifs sont difficiles à tenir dans un contexte de travail en mode dégradé sur le plan de la complétude des équipes de travail les mettant, eux-mêmes, face à des injonctions contradictoires : avoir à inciter et challenger les équipes sur les indicateurs satisfaction client, sur l'augmentation des « taux » tout en sachant que les équipes sont instables et qu'il existe d'ores et déjà des reports de charge en cas d'absence (redistribution des portefeuilles à prendre en charge, mais également de tâches annexes comme la rotation sur l'accueil, le suivi de certains produits, etc.)

« On a un objectif cible et on se situe par rapport à celui-là après c'est sûr que l'on a des explications concrètes, factuelles : un COFI de moins, des jours où l'on est moins donc moins de possibilités de décroché. La priorité à l'accueil c'est de décrocher plus que de traiter le client qui est en face alors que quand on lui dit de patienter parce qu'on prend un appel ça fait aussi un mécontent. Ce sont les statistiques qui font que l'on va s'orienter sur là où il y a des chiffres à la clé, l'attente en file n'est pas comptabilisée, ça, ce n'est pas suivi on n'a pas des

points pour ça dans ce qui est tracé, la file d'attente à zéro n'est pas visible et pourtant c'est aussi important. » (Manager, Réseau)

Ce qui est ici frappant et doit interpeller en matière de prévention des risques psychosociaux en santé au travail c'est la banalisation et l'intériorisation par les salariés de la norme comptable et de l'idée selon laquelle le travail – celui qui aurait seul de la valeur – est celui qui permet de répondre à des objectifs chiffrés, celui qui est mesurable, objectivable en référence aux indicateurs de l'activité retenus par la direction. Cette approche du travail conduit à dévaloriser toutes les tâches et tous les temps de travail qui ne réfèrent pas à des normes comptables ce qui appauvrit conséquemment la manière dont peuvent être conçues le travail fourni, les compétences des salariés et l'« utilité » de certains temps ou tâches (on retrouve ici la dévalorisation des postes de travail n'ayant pas de dimension commerciale, i.e, productive comme, par exemple, ceux de la filière administrative en agence). Les salariés vont, comme l'indique le verbatim ci-dessus, s'orienter préférentiellement vers des activités à valeur ajoutée en terme de productivité, mais, en parallèle ils délaissent des tâches sans lesquelles la relation client et le sens au travail s'étiolent : le client n'est que le moyen par lequel atteindre des objectifs chiffrés. Les dérives et risques associés à une telle approche de l'activité de travail est à une perte de sens, à des conflits éthiques et à une dévalorisation de certaines activités, tâches et métiers.

Certains mécanismes structurels, bien connus des salariés du Réseau, contribuent à l'augmentation des sollicitations multicanal et amènent à des « escalades » entre les différents intervenants Caisse d'Épargne : le CRC débordé renvoie vers les agences, le personnel d'accueil débordé renvoie vers les conseillers, les conseillers débordés ne peuvent traiter les sollicitations ou les prennent en charge au détriment d'autres pans de leurs activités et objectifs. Cette logique entraîne des « files d'attente » et des « instances » à l'accueil, au téléphone et dans la boîte mail qui peuvent mener à l'insatisfaction côté client, mais également au sentiment de pression pour les personnels à l'accueil et les conseillers en agence du fait de devoir répondre en urgence à des demandes venant de toutes parts et s'accumulant :

« Si le client a la ligne directe de son conseiller et qu'il n'arrive pas à le joindre au téléphone il va envoyer un mail et s'il n'a pas une réponse immédiate et bien il va appeler l'agence, on est en plateforme donc on va le diriger vers le CRC, si le CRC ne peut pas répondre parce qu'il est full ça va à l'agence, si on ne peut pas répondre c'est notre taux de décroché qui chute, si le CRC répond il envoie un message au conseiller et entre-temps on a le client qui a envoyé trois autres mails ou qui vient aussi en agence et qui est menaçant à l'accueil parce qu'il n'a pas pu avoir son conseiller et que le personnel à l'accueil lui a dit que celui-ci est déjà en rendez-vous... Là le conseiller il va encore recevoir des linc de l'accueil, mais quand on est en rendez-vous on ne peut pas tout faire, répondre au téléphone, gérer les linc et tout... » (Salarié, Réseau)

« La procédure c'est : cela sonne il faut décrocher, mais on ne peut pas la suivre. On fait donc l'effort de plus décrocher même si on a un rendez-vous pour moi c'est non. Et à l'accueil non plus ce n'est pas simple pour eux de décrocher, car ils ont du flux, c'est impossible certains jours. » (Salarié, Réseau)

« On a une clientèle CSP exigeante, qui est dure. On est maintenant dans une société multicanal et la banque ne s'est pas adaptée à cela : on a des réclamations, des sollicitations par internet, par mail. Du coup la gestion mail au retour des weekends ou des congés même si on ne s'absente qu'une semaine elle est très lourde. On a plein de mails en attente, on y passe la matinée. » (Salarié, Réseau)

« Maintenant que le client accède au multicanal, on a des messages chez nous, téléphone et aussi via le CRC. On est sur-sollicité et le CRC vire aussi les messages clients sur My Post-it, ça s'accumule pour nous... » (Salarié, Réseau)

Les modes de pilotage de l'activité en agence principale permettent une vision panoramique sur les taux de réponse aux mails et le décroché téléphonique et une vision ciblée sur l'activité et les degrés d'atteinte des objectifs à l'échelle de chaque conseiller. Les managers se servent des outils pour contrôler et interpeler les membres de leur équipe et les « challenger » sur l'atteinte des objectifs en vente, mais également sur l'usage augmenté des outils de communication qui

constituent des vecteurs de performance à l'échelle individuelle, collective et inter-agences. Dans le cadre d'« Esprit de Service » l'incitation à faire plus et mieux sur le décroché téléphonique et la gestion des demandes semble s'être accompagnée, comme l'indique un manager, d'un affinage du dispositif de suivi managérial de l'activité (fréquence des relevés sur certains « taux » et classement de l'agence par rapport aux autres agences de la DR) qui s'accompagne donc d'un message managérial plus présent auprès des équipes qui perçoivent cela comme un jugement négatif sur leur travail et leur investissement au travail voire comme un déni des réalités rencontrées sur le terrain d'une agence à une autre.

« Je mets des alertes et si on a des remontées mails sur des non-réponses ou sur des délais de réponses j'interviens auprès du conseiller. C'est un peu la « météo » sur la satisfaction et le mécontentement des clients. Ça ne donne pas une vision exhaustive, mais quand je reçois des mails de clients sur telle ou telle chose ou sur certains conseillers là je mets une alerte, je me sers de baromètre. J'ai aussi un récapitulatif des mails sans réponse et les études satisfaction pour suivre. Le décroché c'est un indicateur qui rentre dans la part variable donc je le suis. Là on n'est pas à l'objectif ! » (Manager, Réseau)

« Sur le décroché téléphonique il y a une amélioration, on sait que l'on doit le faire et maintenant on a des statistiques hebdomadaires. Avant ces statistiques m'étaient envoyées toutes les 2/3 semaines par mail et maintenant on peut le suivre par semaine ce qui permet d'animer ce point moi c'est dans le brief ou le jeudi. » (Manager, Réseau)

« Ceux qui sont en accueil et les RGC n'ont pas de rendez-vous donc c'est plus eux qui font le décroché téléphonique, mais ce sont des interruptions, beaucoup. Je ne sais pas quelle est la fréquence, mais élevée, Ils mesurent ça par taux de décroché on a des tableaux qui nous sont remontés des appels sortants/entrants, le chef d'agence nous fait des retours et nous le dit, il nous l'affiche. Il faut que l'on soit à 85% et là on est au moins 10 points en dessous. On n'est pas bon c'est ce qu'ils nous disent : on n'est pas bon, on est dans le rouge et dans les derniers. » (Salarié, Réseau)

Notons que, du point de vue d'une part de la hiérarchie, le « laxisme » des salariés sur la prise d'appels téléphoniques est renvoyé au fait de se reposer sur la gestion externe des appels entrants des clients pendant les horaires d'ouverture de l'agence (agence en ATC).

« On a eu des retours sur le fait qu'avec la prise en charge en ATC en fait on constatait que l'on ne décrochait pas sur les téléphones en direct. On n'avait pas l'impression d'être si bas dans le décroché. Il nous a fait des retours d'agences qui ne sont pas prises en ATC, pour nous sensibiliser. Il y a un gros écart. Après ce ne sont pas les mêmes flux d'appels entrants d'une agence d'une taille à l'autre dans une DR non plus... » (Manager, Réseau)

Les salariés auprès desquels les investigations de terrain ne partagent pas cet avis d'une part, car malgré la gestion externe des appels entrants le nombre d'appels relayés ou directs (lorsque le CRC est lui-même débordé) est conséquent et, d'autre part, parce que leur charge de travail (toutes tâches confondues) est élevée et que les appels constituent des formes de parasitage lorsque l'on est en entretien client, en préparation de dossier, en vérification des risques, en situation d'accueil avec client en face-à-face. Donner la priorité au décroché téléphonique signifiant une potentielle dégradation de la qualité sur d'autres tâches, une charge de travail et une charge mentale augmentée dans l'absolu. Certains arbitrent en faveur de ce qu'ils considèrent prioritaire ou encore de ce qu'ils estiment être faire du « bon » travail, de la qualité en se mettant en défaut vis-à-vis des objectifs (taux de décroché par exemple) et par rapport aux consignes (décrocher est prioritaire).

« Moi quand j'ai un rendez-vous client je coupe le son, mais à on en est à dire « il ne faut pas couper le son, il faut décrocher ». » (Salarié, Réseau)

« On a beaucoup de coups de fil, on a trop de choses, on est débordés par l'accueil, les rendez-vous. On pouvait décrocher une 1 sur 2, mais quand c'est incessant et quand on doit monter des dossiers immobiliers ce n'est pas évident... » (Salarié, Réseau)

« Le décroché ce n'est pas toujours possible. En rendez-vous ça sonne sans arrêt, infernal, poste de travail devient infernal. L'accueil vient nous interrompre, car il est en galère et le

client ne va pas supporter. » (Salarié, Réseau)

Les exigences du travail se modifient donc dans le cadre d'« Esprit de Service » : non pas en nature puisque le décroché téléphonique (en agence) était déjà inscrit comme « repère » au cœur des référentiels de chaque poste de travail au Réseau, mais en intensité : pression à faire, pression temporelle, morcèlement du travail par les interruptions que peuvent constituer les appels téléphoniques et exigences émotionnelles accrues du fait d'avoir à gérer un faisceau de contraintes avec l'inquiétude de susciter du mécontentement ou de potentielles réclamations de la part de l'un de leurs clients sur la qualité du service rendu. Comme les derniers verbatim l'indiquent, les arbitrages à faire pour les conseillers en bureau ou à l'accueil sont bien souvent de l'ordre du « qui est prioritaire ? » (le client avec qui ils sont en face-à-face, celui qui appelle ou attend une réponse à son mail et qui souhaite une réactivité élevée de la part du conseiller) et du « quel est le traçage de telle ou telle activité ? ».

« Si on décroche on crée de la foule, de la file et c'est irrespectueux pour ceux qui se sont déplacés et ceux que l'on a mis en attente au téléphone, si on décroche pour ne pas vraiment répondre ce n'est pas bon non plus, donc on fait deux insatisfaits. Ce n'est pas confortable pour nous non plus. » (Salarié, Réseau)

« On a déjà trop de tâches et le client ne veut pas attendre à l'accueil, mais pas plus dans notre bureau, au téléphone ou par mail donc ce n'est jamais positif et nous on prend... » (Salarié, Réseau)

AVEC LES COLLÈGUES ET LES PARTENAIRES

Les reconfigurations des modalités de communication concernent également, dans le cadre du projet « Esprit de Service » les rapports entre les collègues (au sein d'une agence ou d'un service) et ceux entre le Siège et le Réseau, c'est-à-dire, selon le terme mobilisé dans les kits ES mis à disposition des salariés, les « partenaires ».

Les lignes d'action décidées à l'issue du diagnostic personnalisé au sein des services au Siège sont convergentes. Elles consistent en des transformations dans l'usage des outils de communication comme :

➤ Les boîtes mails : personnaliser la relation, fluidifier les échanges

Les diagnostics au Siège et au réseau auraient fait apparaître un « besoin » de personnalisation des échanges et, plus largement, d'amélioration de la qualité de ceux-ci entre le Siège et le Réseau. Dans cette perspective il a été décidé d'intégrer dans le corps du mail l'identité – la « signature » – de celui qui l'écrit de manière à permettre d'une part la personnalisation de la relation par mail, d'autre part pour favoriser la continuité dans le suivi des dossiers et faciliter les échanges entre les agences et les services ; les accusés de réception (qu'il s'agisse d'un mail client ou partenaire), le paramétrage de messages automatiques d'absence sur les boîtes mail et, s'il s'agit d'absence de longue durée, la redirection des mails ou l'insertion d'indications de contacts alternatifs pour assurer la continuité du service par exemple. Ce type d'action semble, comme l'indique le dernier verbatim, avoir d'ores et déjà une certaine efficacité sur le plan des rapports sociaux au travail et sur celui de la facilitation de la relation client à l'échelle des agences, du moins du point de vue subjectif des salariés.

« « Esprit de Service » c'est mettre en place pas mal de choses, petits gestes satisfaction client, des choses très simples comme la réponse aux mails, les accusés de réception de mail. » (Salarié, Réseau)

« Maintenant si on est absent, on a un message d'absence et on ne le faisait pas sur le mail et sur téléphone. Maintenant on le fait avec le numéro ou le mail à contacter. On a tous le même message d'absence sur nos téléphones de bureau. » (Salarié, Siège)

« En agence, ils avaient besoin d'une personnalisation, donc maintenant on signe... » (Salarié, Siège)

« Au niveau du Siège il y a peut-être eu des changements, mais nous on n'a pas la main là-dessus. Il y avait des collaborateurs au Siège qui ne jouaient pas le jeu lorsqu'on les contactait

sur le fait de nous répondre, de nous faire un mail. C'est très variable : certains se démerdent pour nous épauler, trouver la solution ensemble. Certains ne se prennent pas la tête. Sur certains services on commençait à avoir des mails et ça c'est bien, on a des retours sur la régulation qui a été effectué : tant a été remboursé, tant ne l'a pas été, car frais là-dessus ce qui nous permet de bien faire notre information au client. Cela évite que l'on se retrouve avec un client à qui on ne sait pas répondre quoi, pourquoi, quand... On reçoit maintenant des mails détaillés sur ce qu'ils ont fait ce qui permet de savoir si la régularisation s'est faite partiellement ou complètement. Sur d'autres services par contre ce n'est toujours rien, standby. » (Salarié, Réseau)

➤ Les appels téléphoniques entrants : une consigne inversée

À l'instar de l'injonction donnée au Réseau à propos du décroché téléphonique concernant les appels clients, au Siège la consigne est à l'augmentation du taux de décroché sur les appels téléphoniques en provenance des agences et à l'amélioration des délais de prises en charge des demandes émanant du Réseau.

« On a défini ensemble à travers le diagnostic les points qui méritaient d'être développés et qui étaient les plus simples à réaliser. Il y a des pistes d'amélioration qui se sont concrétisées en plan actions, en "petits bougers". Souvent ce qui revenait c'était l'accueil téléphonique, entre nous partenaires : mieux connaître pour mieux connaître les contraintes. Le premier point c'est se conformer aux bonnes pratiques de gestion qualité : décroché téléphonique, avoir un message dédié, personnalisé, le renvoi vers ligne groupée. » (Manager, Siège)

La consigne du décrochage téléphonique au Siège est en fait une règle qui en remplace une autre comme les salariés des services ont été forts nombreux à le souligner. Si c'est bien une « action » décidée dans le cadre d'« Esprit de Service » pour améliorer les modalités de communication et les rapports sociaux au travail entre le Siège et le Réseau, du point de vue des salariés du Siège il s'agit surtout d'une consigne hiérarchique ne relevant nullement de leur choix et donc de leur responsabilité professionnelle qu'il leur faut consciencieusement appliquer comme ils ont pu le faire les années précédentes concernant une consigne inverse visant à « ne pas décrocher ». Les salariés tiennent, dans les entretiens que nous avons pu mener, à s'exprimer sur le fait que ces « consignes » ont une dimension politique, elles émanent de leur hiérarchie et ne sauraient relever de leurs choix individuels ou collectifs – même lorsque cela transite par des temps de discussion en équipe comme cela a pu être le cas dans le cadre du projet « Esprit de Service » - et rejettent la responsabilité du « mauvais taux de décroché » actuel.

« « Esprit de Service » nous fait sourire parce qu'on avait interdiction d'appeler les agences. Il y a tout un passif : la consigne c'était « ne pas perdre de temps à téléphoner aux agences, vous avez la traçabilité ». Donc là tout un truc pour nous dire « répondre c'est bien », c'est la montagne qui accouche d'une souris... » (Salarié, Siège)

« Les commerçants téléphonent beaucoup et à un moment les managers ont décrété qu'on ne décrochait pas et on a invité les gens à poser leurs questions par mail que l'on traitait rapidement, comme on pouvait. Maintenant on nous a dit de répondre, de décrocher. Sur le décroché téléphonique on avait l'ordre de ne pas répondre quand certains sont rentrés dans le service on leur a encore dit de faire par mail et maintenant on dit l'inverse. C'était une politique, mais cela ne voulait pas dire que l'on n'avait pas l'esprit de service ! » (Salarié, Siège)

« Je sais qu'en plan d'action on a dû revenir sur des éléments de préconisation managériale : par exemple sur la ligne directrice de nos responsables sur des évidences comme le décroché téléphonique. C'est sidérant parce que c'était une évidence satisfaction client et partenaires sur le fait de répondre au téléphone. On a remis en place le « répondre », mais ça ce n'était pas le fait de l'équipe, mais bien du manager. Il a fallu une autre consigne pour qu'on aille vers une autre organisation du travail, mais là nous on ne fait que suivre ce qu'on nous dit, ce n'est pas vraiment une action... » (Salarié, Siège)

Ils sont nombreux à avoir indiqué d'une part que l'ancienne consigne (ne pas décrocher) les heurtait dans leur sens de la politesse et des rapports sociaux au travail entre collègues/partenaires et qu'il leur était arrivé de sortir du cadre normatif, d'opérer des arbitrages

pour composer entre la norme prescrite et leur sens du juste.

« Moi je ne me suis jamais senti concerné par cette consigne de ne pas répondre parce que moi je pars du principe que si cela sonnait et quelqu'un avait besoin de moi je prenais sur moi de répondre de toute façon, si je ne peux pas répondre sur le moment je rappelle, j'ai le souci de rappeler. Ça fait partie du professionnalisme, et c'est la moindre des corrections. » (Salarié, Siège)

« Il y a quelques années, on avait des directives : ne pas téléphoner, car pas le temps, la production avant tout c'était le mot d'ordre. On nous demandait de ne pas répondre au téléphone ni aux mails sur nos boîtes personnelles. Nous on a toujours fait comme on voulait quand même, on arbitre, mais là tout d'un coup la consigne c'est vous travaillez mal, vous ne répondez pas assez, faut répondre. » (Salarié, Siège)

Les salariés du Siège, s'ils trouvent la nouvelle consigne « décrochez » pertinente sur le plan de la qualité et correction des rapports sociaux au travail entre partenaires, soulignent que celle-ci est toutefois difficile à mettre en œuvre au quotidien dans la vie d'un service en raison de la charge de travail et de la complexité de certaines activités ; coûteuses sur le plan de la vigilance, complexes techniquement et risquées sur le plan bancaire ; et également en raison de la composition du service (effectif et absentéisme). Par ailleurs ils s'expriment négativement sur l'environnement de travail en cela que ce dernier – open space entrecoupés de parois incomplètes, bureaux en marguerite – transforme tout appel téléphonique et toute sonnerie en source de perturbation de l'attention pour l'ensemble du collectif de travail.

« Le décroché téléphonique on ne pouvait pas le faire, car on est en personnel insuffisant et ce sont des interruptions de travail. Maintenant on nous dit de décrocher, et le téléphone fini souvent aussi en chronophagie et en assistantat donc le mail c'était aussi une réponse et un gain de temps, on n'est pas là pour remplir les contrats ou répondre à des questions qui ne relèvent pas de nous. Pour moi le mail cela avait aussi du sens parce qu'il y a des services qui sont coulés au Siège et qui ne réussissent pas à prendre le téléphone. » (Salarié, Siège)

« Avec la règle du répondre au téléphone maintenant ça sonne, il y a quelqu'un qui répond, mais avant l'idée c'était de ne pas répondre alors on baissait la sonnerie, ça s'allumait, on laissait. Là encore il y en a quand on traite un dossier un peu lourd on baisse sinon ça gêne aussi... » (Salarié, Siège)

➤ **Les appels téléphoniques sortants : des échanges directs comme levier de facilitation du travail**

Afin de faciliter les relations entre le Réseau et le Siège et diminuer le temps de traitement de certains dossiers il a également pu être décidé de privilégier les appels téléphoniques sortant plutôt que l'envoi de mail pour requérir des agences, voire de clients, des éléments complémentaires nécessaires au bon traitement d'un dossier. Là encore il s'agit de l'une des dimensions de la « consigne inversée » évoquée plus haut : là où, auparavant, les personnels du Siège privilégiaient un traitement des dossiers sur la base d'échanges médiés par les courriels désormais celui-ci transite par des échanges directs par téléphone.

« Une autre action c'est mobiliser le téléphone plutôt que le mail pour communiquer avec les agences sur certains points et/ou aussi téléphoner directement au notaire sur une pièce manquante ou un problème de pièce quand il y a signature dans l'idée de raccourcir le circuit ce que l'on ne faisait pas il y a 2 ans (plutôt que de mailer ou d'appeler l'agence pour lui dire d'appeler le notaire pour lui demander ceci ou cela. Là on décide de le faire directement, c'est plus direct et le message est plus clair), » (Manager, Siège)

« Par exemple le service rendu auprès des agences, bon nous on était déjà dans l'esprit de relayer les mails qui ne nous concernent pas, on donnait déjà des retours de mails par exemple pour transférer ou retourner un dossier. Et si au bout de 2 échanges il n'y a pas de compréhension ou de résolution du problème et bien on décrochait déjà notre téléphone pour traiter et s'expliquer en direct pour ne pas laisser s'envenimer la chose. » (Salarié, Siège)

Les salariés comme les managers soulignent que la première consigne visait à permettre une maîtrise du temps de travail dans les services : les appels téléphoniques entrants et sortants

constituant des sources d'interruption et donnant parfois lieu à de nouvelles demandes concernant le même dossier ou d'autres qui peuvent être coûteuses en temps de traitement imprévu.

« On peut aussi régler des anomalies sur certains dossiers en communiquant – on prend du temps maintenant en téléphonant directement, en mettant notre signature sur un dossier (étape de dossier) bien sûr cela fait prendre le risque d'être appelé par les collaborateurs en agence et de nous interrompre ici, de nous prendre du temps, mais c'est payant par la diminution du nombre d'aller-retour derrière. Je n'ai pas d'indicateurs pour suivre ça, mais j'en suis persuadé » (Manager, Siège)

Au-delà, les personnels du Siège indiquent que les échanges par mail avaient pour vertu de laisser des traces des échanges et constituaient, pour un dossier et la vie du service, des éléments permettant de reconstituer un historique des décisions et actions prises par le Réseau et par le Siège facilitant les justifications ainsi que les transmissions de dossier en cas d'absence ou de départs. Les échanges par mail requièrent, si l'on souhaite conserver un même degré de traçabilité des tâches de reporting additionnelles qui peuvent être coûteuses en temps. Les avis des salariés du Siège sur ce plan sont relativement distribués et, encore une fois, il apparaît que l'un des freins à la mise en œuvre qualitative de cette mesure (qualifiée d'action ou de « petit-bouger » selon les salariés) est l'état des conditions de travail et en particulier les effectifs et la charge de travail actuelle.

Allant dans le même sens d'une personnalisation et montée en qualité des rapports sociaux au travail entre partenaires les salariés rapportent tous que le fait d'instituer des temps d'échanges entre le Siège et le Réseau, au travers notamment des formations mixtes à « Esprit de Service » a été un vecteur positif du projet et constitue un levier pour permettre plus d'interconnaissance, une meilleure compréhension des conditions de travail du partenaire et des besoins spécifiques liés à son domaine d'expertise.

Dans un ordre d'idée équivalent certains services ont intégré à leur « plan d'actions » la mise en place d'un « qui fait quoi » à visée des agences et des services pour faciliter les échanges ciblés que ceux-ci soient téléphoniques, par courriel ou en direct. Là encore ce type de document pouvait exister auparavant, émanant de la direction de l'entreprise, mais l'habitude de produire ce type de répertoire des personnels à leur attention a été perdue à la suite des réorganisations de 2014 semble-t-il. Désormais, et par « Esprit de Service », ce sont les salariés qui se charge d'auto-produire de la documentation organisationnelle interne à l'entreprise sur un temps de travail et avec des moyens restant identiques.

« On a mis en place sur ça sur le portail des listes de personnes à joindre : mettre le nom des référents sur des domaines » (Manager, Siège).

IV.1.4. La mise en place de dispositifs facilitants la montée en compétences

Dans le cadre des plans d'actions projetés dans le cadre d'« Esprit de Service » certaines pratiques qui étaient tombées en déshérence, dans la plupart des cas évoqués par les salariés en raison de la charge de travail et de problématiques d'effectifs, ont pu être réactivées.

C'est le cas de dispositifs facilitant la montée en compétences, l'échange sur les pratiques professionnelles et l'organisation du travail en binôme.

Au Réseau les actions visant à réorganiser la répartition des tâches et en particulier la gestion du poste d'accueil a pu permettre, dans certains cas, de dégager des temps pour que les conseillers « entrants » (conseiller commercial en parcours, personnels en apprentissage) quittent le guichet et prennent en charge des rendez-vous clients ou participent en binôme ou seuls à d'autres moments-clés et activités d'une agence principale.

« Avec la rotation à l'accueil chacun fait une demi-journée journée en renfort au guichet accueil pour que les COCO puissent avoir du temps de montée en compétence. » (Manager, Réseau)

Des binômes de travail (conseiller commercial / conseiller commercial ou conseiller

financier/conseiller financier) ont aussi été mis en place dans certaines agences au Réseau en vue de faciliter l'organisation des remplacements en cas d'absences et/ou de congés et permettre d'assurer une meilleure continuité dans la gestion des portefeuilles clients.

Ces binômes pouvant également être composés d'un conseiller « junior » et d'un conseiller « sénior » ou plus expérimenté, là encore dans une perspective de montée en compétence et de transmission des savoirs et savoir-faire sur le domaine d'expertise de chacun.

« Notre idée sur le comment faire vivre ES c'est mixer un sénior et un junior, sur les expériences on a aussi pensé à l'organisation des bureaux de manière à faire qu'il y ait mixité dans les échanges possibles entre les collaborateurs qui ont des expériences professionnelles différentes. L'idée de mixer les expériences c'est de la montée en compétences, car cela a été un grand point de découverte de ma part : des manques de connaissances sur la prise en charge de certains dossiers, dont les dossiers professionnels-associations. Tout ça, c'est pour pouvoir amener une exigence managériale et commerciale. » (Manager, Réseau)

Au Siège ce dispositif de travail en binôme était déjà existant dans certains services tant pour pallier aux absences que pour ce que ces duos peuvent avoir de bénéfique en termes d'autoformation.

« On a des binômes qui s'autoforment. Là, c'est mis en veille, car on manque d'effectifs. » (Salarié, Siège)

Certains services ont poussé plus loin l'essai en réactivant, pour lors avec réussite, des séquences dites d' « immersion » en accueillant dans leur service, sur une demi-journée, des personnels du Réseau afin que :

- les pratiques et nécessités du travail des uns soient comprises des autres ;
- cela permette un réajustement mutuel dans la manière dont les informations sont collectées et mises en forme en agence et dont elles sont demandées, reçues et traitées en service au Siège.

Pour lors ces « immersions » sont rares et surtout unidirectionnelles (le Siège est le site d'accueil et le Réseau est la partie accueillie). Pour être pérennisées dans de bonnes conditions, ces dispositifs de formation par immersion nécessiteraient :

- une charge de travail régulée au niveau du service accueillant mais également au niveau du service d'où sont issues les personnes à former ;
- un niveau d'expérience qui permette la formalisation des savoirs ;
- une méthodologie de transmission de ceux-ci ;
- une organisation du travail en équipe stable ;
- un collectif de travail et un manager qui prennent volontairement sur leurs temps de travail (individuel et collectif) et sur le temps du collectif de travail pour recevoir des partenaires ;
- Enfin cela nécessite une valorisation à l'échelle du service et de l'entreprise de ce type de séquence d'activité et des formes de reconnaissance professionnelle pour les salariés qui s'y prêtent sans que cela devienne une charge vécue comme subie.

Notons que, selon les sites (agences, services) il existe de grandes variations dans la faisabilité sur la durée de ce type de dispositifs, car, comme le soulignent certains des verbatim ci-dessus, mettre en place des temps privilégiés pour penser les pratiques et se former auprès de collègues *in situ* est extrêmement dépendant de la charge de travail et de la variation des effectifs.

Les limites de cette « action » sont donc d'ores et déjà présentes puisque, on l'a vu à de nombreux endroits de ce rapport, la configuration actuelle au Réseau comme au Siège présente des situations chroniques de sous-effectifs qui se doublent d'une problématique de travail dans l'urgence qui ne permet pas une transmission des connaissances de qualité. La phase d'apprentissage et d'échanges sur les pratiques suppose du temps qui serait moins soumis à la pression temporelle et commerciale, du temps qui serait intégré aux référentiels métiers et valorisé par la hiérarchie et non du temps de travail marqué par de la surcharge : réaliser son travail,

former autrui et/ou prendre en charge le travail de l'autre tout en atteignant ses objectifs commerciaux et qualitatifs.

Les salariés expriment une inquiétude sur la notion de polyvalence qui, comme le souligne le verbatim ci-dessous, tend à pallier les dysfonctionnements organisationnels et permettre une maîtrise des coûts. Les salariés indiquent à ce titre l'arrêt de certains types de remplacements en cas d'absence au Siège depuis plusieurs années, la diminution drastique des formations « hors les murs » au profit de dispositifs de formation en e-learning qui requièrent un aménagement individuel des plannings des salariés sans modification de leur temps de travail ou des objectifs attendus sur la période pour une qualité et efficacité des formations ainsi obtenues qui a pu être critiquée par les salariés rencontrés. Une autre conception de la polyvalence pourrait conduire à une organisation du travail où celle-ci constituerait un levier de la montée en expertise sur un domaine cible et une forme de valorisation des expériences des salariés experts.

« Ils confondent polyvalence subie et montée en compétences, là on fait de la polyvalence bouche-trou : pour la gestion des stocks, mais par contre pour des choses qui nous intéressent là non, pour aller plus sur de l'expertise comme on le demande, là ce n'est jamais obtenu. Il y a des formations qu'on n'a jamais. » (Salarié, Siège)

« La montée en connaissances il n'y en a pas en fait. Sur le prêt immobilier et consommation on nous demande d'en faire, mais on ne nous accompagne pas pour que l'on fasse des dossiers strictement procéduraux. Il nous manque les bases, ça peut nous décrédibiliser par rapport au client, car les bases ne sont pas là donc notre expertise elle n'est pas au top. Il faut chacun faire nos trucs car on est pris dans le flux, il faut prioriser les urgences et avec des clients exigeants on peut vite être fragiles. » (Salarié, Réseau)

Ces développements renvoient à la différence entre l'élargissement et l'approfondissement des tâches. Dans l'organisation des agences et des services on observe une injonction forte à la polyvalence : prendre en charge une diversité de tâches, pouvoir remplacer autrui en prenant en charge tout ou partie de ses dossiers et de sa charge quand bien même son intitulé de poste ne coïnciderait pas au nôtre, etc. Il s'agit là d'un élargissement du prisme des tâches pouvant être prises en charge par un salarié qui tend à devenir un « généraliste » plutôt qu'un « spécialiste » dans certains services et d'une organisation qui assure la « continuité du service », la tenue des délais de traitement, qui gère ou régule les « stocks » (de mail, de réclamations, de dossiers, les « files d'attente », etc.). Pour autant il ne s'agit pas toujours d'un enrichissement ou d'un approfondissement du travail des salariés. La différence entre élargissement des tâches et approfondissement du travail est notable. Il est intéressant de remarquer ici, en accord avec B. Coriat et J.-P. Durand, que l'on observe des phénomènes de :

« désécialisation des professionnels pour les transformer, non en ouvriers parcellaires, mais en pluri-opérateurs, en professionnels polyvalents, en travailleurs multifonctionnels. (...) Cette désécialisation est bien un mouvement de rationalisation du travail : « les ouvriers qualifiés ont bien vécu ce mouvement de désécialisation comme une attaque de leur métier et du pouvoir de négociation qu'il autorisait ». En effet, malgré la diversité des appellations de multivalence, de polycompétence, de multi-compétence, etc., et les débats sémantiques qui accompagnent la naissance de ces termes, le mouvement s'inscrit généralement dans un élargissement de l'activité plutôt que dans son approfondissement. Ce qui n'est pas à négliger du point de vue des intéressés, mais qui ne suffit pas à faire disparaître, bien souvent, la répétitivité et la monotonie d'un travail de plus en plus placé sous contrainte de temps.⁵⁵ »

Les salariés rencontrés, en particulier au Siège, notent que la polyvalence a pour effet de diminuer les spécificités des postes et à rendre les intitulés de postes différenciateurs sur le plan de la chaîne délégataire et sur celui de la reconnaissance salariale (classifications différenciatrices).

Dans ce contexte la polyvalence est vécue comme subie et appauvrissante. Elle vient soutenir un processus de rationalisation du travail, où il est davantage question d'assurer une production avec un effectif allégé ou réduit qu'elle ne sert à une valorisation des métiers, des expériences et du travail réalisé.

⁵⁵ Jean-Pierre Durand, *La chaîne invisible*, 2004, p. 88.

IV.1.5. Des transformations progressives des modes et techniques de management

LA SYMÉTRIE MANAGÉRIALE

Dans le cadre d'« Esprit de Service » une dimension en particulier était consacrée aux managers et à leurs managers sous l'intitulé « symétrie managériale ». Toutefois et comme on a pu nous le dire les managers rencontrés il semble que cette thématique n'ait pas véritablement donné lieu à un chantier de travail, au mieux à de brèves rencontres qui ont plus dépendu des personnalités des managers et du type de relation déjà entretenues avec leur propre hiérarchie que d'un levier du projet systématiquement activé sur chaque entité au Siège comme au Réseau. Les échanges entre managers ne semblent en rien être comparables au travail réalisé entre les équipes et leurs managers de proximité. Le déploiement du projet est marqué du point de vue des salariés par une relative asymétrie entre les promesses prises par les salariés à l'endroit des clients et de l'entreprise et les promesses managériales prises à l'égard des équipes. Les actions et les « promesses » prises par leur hiérarchie ne leur paraissent pas toujours visibles.

« C'est une dimension que l'on a pas balayée, c'était prévu d'en parler avec le DSC, mais les évènements font que c'est passé à la trappe. » (Manager, Réseau)

« La symétrie managériale et bien on travaillait depuis longtemps ensemble et donc il n'y a pas eu de changements ou mineurs, mais pas sûr d'avoir fait l'effort de faire les choses... » (Manager, Réseau)

Toutefois et même si la dimension « symétrie managériale » n'a pas toujours été approfondie le déroulement d'« Esprit de service » (diagnostic en équipe, élaboration collective de projets de service, sélection collective d'actions à mettre en place) semble avoir suscité, individuellement, une réflexion sur la posture du manager vis-à-vis de ses équipes et de ses modes ou style de management.

« Mon ressenti comme manager c'est que c'est très questionnant dans les méthodes d'animation, son organisation personnelle, ses relations avec ses pairs. C'était une occasion collectivement de prendre du recul sur les manières de travailler. Dans mes équipes on a changé, les choses sont plus collaboratives, participatives. C'est se questionner, se challenger régulièrement : est-ce que j'incarne cette promesse-là ? Hier dans ma réunion, ai-je incarné une attitude bienveillante et accueillante ? La promesse c'est au cœur du truc, au cœur de la symétrie des attentions. Il faut du temps pour s'approprier ces méthodes-là : vous passez d'un management descendant à un autre mode complètement... » (Manager, Réseau)

« Je m'impose d'être très disponible pour la symétrie managériale on a fait ça en direct. Je suis en position d'apprenant sur l'image que je renvoie et de voir les décalages, ce qu'il attendait de moi, etc. C'est un peu une vision 360° d'une certaine manière : avoir sa vision sur mes interventions, mes manières de faire. J'aime bien cette démarche-là. Moi cela m'a amené à diminuer ma fréquence de passage, le DAAP avait besoin d'espace, là je l'ai laissé prendre le lead pour exercer son propre mécontentement sur les résultats au niveau de son équipe. Cela a bien fonctionné... Sur toutes les agences : il y a scission assez forte entre satisfaire client et faire des ventes. Je l'ai rencontré beaucoup, mais à nous de leur faire comprendre que pas ce n'est pas une opposition, je pense que c'est possible. » (Manager, Réseau)

La tendance au plus « participatif » semble constituer, en soi, un opérateur de réflexivité dont certains managers reconnaissent les apports même s'ils soulignent la difficulté de transformer leur posture tout en atteignant l'ensemble des objectifs qui peuvent être les leurs et en réussissant à faire vivre le projet « Esprit de Service » dans la durée dans des contextes de travail parfois marqués par des faisceaux de difficultés : ressources humaines, incivilités voire agressions, déploiement d'opérations commerciales régulières imposant un rythme et une posture de manager plutôt descendant, « challengeant » et contrôlant les résultats pour être « dans le classement » comme l'ont souligné tant les managers que les salariés.

LE MANAGEMENT VISUEL

En matière de transformations des modes et techniques de management le déploiement du projet « Esprit de Service » comportait un éventail de documents et d'outils visant à étendre l'usage du management visuel – introduit avec le management 4 D en amont d' « Esprit de Service – à l'ensemble des temps managériaux en agence comme en service. À ce titre le rythme de pénétration de cette technique de management est très différencié entre le Siège et le Réseau :

- **Au Réseau**, dans la plupart des agences principales le management visuel s'avère balbutiant et limité aux tableaux transmis par la direction en début d'année 2017 aux DAAP pour permettre l'animation du projet « Esprit de Service ». Le management visuel se limite dans la majorité des cas, plus d'un trimestre après le déploiement du projet, au tableau des ventes et à l'affichage, plus ou moins centralisé, des informations saisonnières concernant les taux, les classements, les opérations commerciales. Et, quand le panneau « Esprit de Service » est visible celui-ci semble peu animé et essentiellement mobilisé et alimenté par le « haut », c'est-à-dire par le manager. La hiérarchie reconnaît que, à la suite du déroulé « Esprit de Service » la dimension la plus complexe est celle de l'animation, du « faire vivre » le projet au travers, notamment, du management visuel :

« On parle d'ES deux fois par mois, la difficulté c'est de le faire vivre une fois qu'on a fait les douze semaines. Créer le réflexe naturel, quotidien, c'est plus difficile ! » (Manager, Réseau)

Les espaces d'affichage en agence sont moins évidents qu'ils ne peuvent l'être au Siège du fait de l'activité de réception des clients dans les bureaux où ne peuvent donc être laissés visibles ce type de panneaux. Le choix a été pris, dans de nombreux cas, d'exposer ces panneaux managériaux à proximité ou dans la salle de pause qui est également, souvent, le lieu des réunions d'équipe. Toutefois, dans certaines agences, cet emplacement n'a pu être conservé car il a rouvert un débat sur ce que doit être une salle de pause : un lieu où les salariés ne sont pas, ou moins, soumis aux injonctions latentes à la performance commerciale. La présence des panneaux dans ces lieux n'a pas été jugée appropriée par les salariés souhaitant bénéficier durant leur pause d'une vraie détente sans avoir sous les yeux les « bâtons », classements et les tops et flops.

« Les tableaux ont été posés en mars, ils sont complétés par DSC, mais personne n'a rien écrit dessus. Normalement on doit mettre notre humeur, des suggestions, des changements dans le travail. On n'y fait pas du tout référence lors des briefs. On ne l'a pas mis dans cette salle, car on avait besoin de déconnecter, pas d'avoir un visuel de travail, pas de visuel écureuil, de chiffres. En pause on a besoin d'être apaisé. À une autre époque ça a pu être le cas ici en salle de pause il y avait de l'affichage c'était oppressant, et les syndicats sont intervenus. » (Salarié, Réseau)

- A l'inverse, **au Siège**, le management visuel avait déjà été adopté dans un certain nombre de services de la DS2C⁵⁶ puis du Siège en son ensemble sous des formes plus ou moins

⁵⁶ Le rapport financier Directoire CEIDF 2015 énonçait, au titre de l'année 2015, l'ouverture d'un chantier relatif à la « démarche participative de Management Visuel au sein de la Direction Support aux Commerciaux et aux Clients DS2C. Cette démarche de management collaboratif est l'un des leviers d'action choisis par la DS2C pour répondre aux objectifs du projet stratégique dans leurs activités. Elle débute par la co-construction, par les équipes au sein d'ateliers, d'un panneau composé des rubriques que les collaborateurs auront définies pour piloter leurs activités, gérer les priorités, suivre les actions d'amélioration décidées ensemble, partager les informations métier, ... Une fois ce panneau positionné au sein du service, il devient le support d'un nouveau mode d'animation de l'équipe : un brief hebdomadaire participatif qui structure et simplifie les échanges sur la production, l'actualité métier... et doit contribuer à instaurer une démarche d'amélioration continue de la qualité de services. » (p.91).

Les salariés ayant vécu le déploiement du management visuel, qu'ils datent de 2014, mentionnent une série d'ateliers de travail de trois heures autour des panneaux conçus comme le « reflet de notre activité ». Ils retiennent que « c'était les prémisses de la démarche participative, les informations étaient partagées avec le manager et le reste de l'équipe. Au vu des résultats sur le changement de postures des hommes le management visuel a été adopté par d'autres services qu'en DS2C : à la comptabilité, à l'audit, à la conformité... » (Salarié, Siège).

élaborées dans l'architecture des panneaux thématiques, dans la dimension interactive de ces dispositifs et dans leur actualisation lors des réunions hebdomadaires ou mensuelles. Le management visuel est alors un outil de pilotage, un moyen d'enrôler les salariés dans l'activité sous le mode de la participation / implication à partir de micro-leviers comme la répartition des responsabilités vis-à-vis de la « vie » des panneaux (actualisation des informations, animation d'une thématique affichée par des salariés référents, etc.), comme les questions-réponses inscrites au tableau ou encore au travers du « tableau d'honneur » (les « réussites » du service ou d'un salarié en particulier).

« J'insiste lors de mon brief sur le fait que l'on inscrit sur les panneaux les choses et que l'on se questionne sur les actions réalisées, sur le suivi des actions que l'on a décidées. Car maintenant on l'a fait ES c'est bien, mais là il faut continuer sinon cela n'a aucun sens, mais ce sont des actions à soutenir dans la durée, c'est le plus compliqué. Il y a aussi les retours des conseillers d'agence que l'on affiche, des petits retours supers et ça c'est le tableau d'honneur. Et ça c'est le changement et c'est de la fierté et là on en parle en brief. Bon ce n'est pas le meilleur trophée de la semaine à l'américaine non plus, mais ça c'est quelque chose de notable et de très positif sur le relationnel qui a été modifié. Je joue sur ça en brief avec humour sur la valorisation de certains comportements, certaines démarches. Ça moi je peux le noter même sans tableau. » (Manager, Siège)

La valorisation de ces dispositifs de management a été, dans le cadre du projet « Esprit de Service », augmentée et les moyens ont pu être donnés pour constituer des panneaux de taille importante qui s'imposent sur les murs des services et finissent par délimiter les espaces dédiés aux équipes. Au sein de ces panneaux une zone est consacrée à « Esprit de Service » : les actions décidées, leur suivi, etc., mais le management visuel ne se limite pas à cela et englobe d'autres dimensions de l'activité (les résultats, les informations métier et procédures, les informations sur la vie de l'équipe, sur les suivis de dossiers, etc.). La personnalisation des panneaux est plus grande qu'elle ne peut l'être au Réseau ou les panneaux sont peu investis par les managers et moins encore par les salariés.

- La **perception du dispositif de management visuel par les salariés** est très mitigée : certains apprécient la dimension potentiellement participative et moins « top down » de la démarche même s'ils reconnaissent que c'est dans la majorité des cas le manager qui alimente les panneaux et les anime. Le management visuel peut constituer une ressource au travail et formalise certains échanges tout en assurant une forme de transmission collective des informations, trucs et astuces, bonnes pratiques et résultats.

« On a déjà eu un autre projet déployé avant : le management visuel. C'est un grand tableau qui permet d'animer le brief : données chiffrées, un encadré sur bonnes pratiques, un relevé d'actions décidées avec échéances, une rubrique vie de l'entreprise, équipe (photos des collègues). C'est plus fun comme outil d'animation et d'expression pour l'équipe : ils peuvent poser des questions, mettre des idées dans la boîte à idées. C'est aussi dans le brief toutes les 2 ou 3 semaines. Moi j'ai apprécié d'avoir cet endroit d'échanges : ça fait moins descendant, ça évite qu'il n'y ait que le chef qui parle. » (Salarié, Siège)

« Cet outil là en tant que management c'est moins descendant et « Esprit de service » est venu se fondre dans cette partie de fonctionnement et les remontées se font par les collègues en agence aussi, on peut trouver des solutions ou arbitrer les problématiques ensemble, régler des malentendus, réexpliquer certains points. Amener un sujet et échanger. » (Manager, Siège)

« Le management visuel on pratique ça depuis plusieurs années avec anciens responsable de service on avait déjà des réunions hebdomadaires et la dimension visuelle on avait commencé il y a plus un an donc pas de gros changements là-dessus. Permet de faire des coups d'éclairage sur les infos disponibles, plus faciles pour animer les réunions pour le manager. Quand on a des rappels, des points importants à discuter des soucis, on reprend les points à aborder, cela crée un ordre du jour et comme dans notre service on est sur des activités très différentes cela permet de savoir ce que fait l'autre et comment appuyer. » (Salarié, Siège)

D'autres estiment que ces panneaux constituent une forme de pression visuelle,

incontournable dans le service, à faire plus, un mode de contrôle par l'image, un rappel constant à l'impératif de productivité dans un contexte où la performance commerciale et la pression temporelle sont déjà aigues et où la mise en concurrence entre agences au Réseau est appuyée et peut être mal vécue par les collectifs de travail et les individus. Les salariés relèvent que ces panneaux « tracent » le travail de manière segmentaire, ciblée, ne rendant pas toujours justice au travail concrètement réalisé ce qui constitue alors une représentation visuelle permanente difficile à vivre car elle témoigne d'un manque de reconnaissance de l'investissement professionnelle et de l'utilité de certaines compétences ou positions au sein des équipes.

« On a tableau de management visuel, on applique les méthodes de l'industrie à du service tertiaire. Ils mettent les gens en concurrence par rapport aux autres. On a des objectifs quantitatifs et qualitatifs individuels mais dans un collectif : nombre de dossiers traités mais certains dossiers sont plus longs à traiter, il y a des choses qui ne sont pas bien comptabilisées (rédiger un courrier par exemple) ou une répartition des tâches qui fait que certains se retrouvent à avoir de mauvais résultats alors qu'en fait ils déchargent l'équipe sur des tâches qu'on n'aime pas faire... Comme ce n'est qu'individuel ce n'est pas toujours juste ... Et tout ça ce sont des éléments de la part variable... » (Salarié, Siège)

D'autres encore soulignent que si les panneaux sont initialement conçus et présentés aux équipes comme des lieux et des moyens d'expression sur tout ce qui touche au travail il a pu y avoir « effacement » de certains éléments inscrits par les salariés ou que certaines observations et requêtes posées par les salariés en mobilisant le tableau n'avaient jamais eu de retour ce qui constitue un motif de découragement et de démotivation pour les salariés qui estiment que s'il y a bien des espaces d'expression qui ont été ouverts avec le management visuel ou les groupes de travail « Esprit de Service » les vraies problématiques du travail sont toujours évitées et restent identiques au quotidien : pesantes, irritantes, démotivantes et bloquantes.

« Je ne trouve pas que ce soit du management : le chef nous lit les chiffres, nous dit ce qui va pas. Après il y a un tour de table, on doit dire ce qui a été ou pas cette semaine. Ça sortait du cadre par moment, du coup nous on ne dit plus rien : c'était des règlements de compte entre salariés ou avec le chef, donc maintenant on préfère rien dire. » (Salarié, Siège)

« Top et Flop : dans tous les services, ça a été imposé par la direction quand il y a eu la mise en place du management visuel. C'est fatiguant parce qu'on est tout le temps en chantier et toutes les semaines on y a droit, il faut trouver des sujets et mettre en top ou flop. Là on a mis les intérimaires : ça c'est affiché sur le mur, avec des smiley rouges et verts. On met tout le temps la même chose : les effectifs... » (Salarié, Siège)

« Notre big boss est passé et en voyant notre management visuel il a trouvé qu'il n'y avait rien sur « Esprit de Service », « pourquoi il n'y a rien ? ». Le tableau déborde d'urgences, on pleure pour avoir des bras en plus nous... Là non plus il n'y a rien... » (Salarié, Siège)

DES OUTILS DE PILOTAGE

Les managers soulignent qu'avec « Esprit de Service » et selon une tendance plus globale, il y a un affinement progressif des outils de contrôle et de suivi de l'activité, des résultats collectifs et individuels aux travers d'un éventail d'indicateurs. Certains estiment que cela rend compte de manière objective des axes de progrès, des points faibles à l'échelles du collectif et du salarié et que cela leur offre, en tant que manager, un moyen efficace pour pouvoir redresser la barre et intervenir au bon moment pour effectuer des rappels sur certaines pratiques et procédures, pour « challenger » leurs équipes, pour recadrer un salarié par rapport à ses résultats ou ses comportements au travail (absence de décroché téléphonique par exemple ou taux de réclamation élevé). Les managers indiquent que les outils mis à disposition permettent un suivi de plus en plus rapproché de l'activité qui peut avoir pour effets rebond une forme de mise sous pression des salariés et qui constituent également, pour eux, une injonction à agir.

« Il faut être très factuel sur le référentiel métier on a les chiffres et les engagements au client : faire une réponse client dans les 48h, le taux de réponse téléphonique. Il faut prendre des

*engagements et s'y tenir comme sur le rappel téléphonique. Dans mon portail PCM je peux voir par collaborateur le nombre de messages non écoutés, de mails non lus donc cela je le regarde et je le trace. On ne peut pas avoir 0 message lu, ce n'est pas possible. Je m'appuie sur ça. Quand j'ai des clients qui appellent pour un même conseiller à plusieurs reprises je vais voir le conseiller pour comprendre ce qui se passe et s'il ne me parle pas je lui remonte la réclamation. J'essaie de tâter s'il y a un problème et si le conseiller me l'évoque spontanément on étudie le cas, mais sinon c'est moi qui y avise et si ça bloque je remonte. »
(Manager, Réseau)*

Certains managers, en particulier au réseau, ont souligné le fait que les indicateurs satisfaction client ont été intégrés récemment dans leur part variable individuelle, à hauteur moyenne de 15%. Du point de vue de ceux-là, la logique voudrait que la part variable individuelle des salariés non managers comprennent, elle aussi, ce type d'indicateurs ce qui constituerait un levier puissant pour modifier en profondeur et durablement les pratiques de travail et l'orientation client.

« Les outils de pilotage permettent de voir les efforts, les améliorations durables. L'ambassadeur est maintenant sur les autres vagues donc c'est vraiment aux managers de faire : on a des outils de pilotage, dans nos discours aussi, il y a des outils de suivi pour montrer que c'est incontournable cette démarche : maintenant il y a des valeurs qui font partie de la part variable qui intègre la satisfaction client et donc c'est voué à s'améliorer, à devenir un sujet prégnant. C'est 15% pour un DSC dans sa part variable et plus ou moins pareil pour le DAAP et je pense que c'est voué à augmenter dans les années à venir... Je pense que cela va être a priori étendu aux part-variable collaborateurs. » (Manager, Réseau)

Concernant cette dimension : la refonte des modalités de calcul de la part variable pour intégrer les indicateurs satisfaction client, les salariés s'expriment peu estimant qu'aujourd'hui les zones de flous sur la part-variable, son calcul, son suivi à leur échelle, sont nombreuses et créent des insatisfactions qui ont déjà donné lieu à des remontées via les instances représentatives du personnel sans évolution notable. Leur inquiétude va à la multiplication des indicateurs de suivi qui ont pour effet d'orienter la réalisation du travail vers ce qui se trace par des chiffres alors que de nombreuses dimension de leur travail, au quotidien, ne peut être suivi par des taux ou de manière trop aléatoire comme c'est le cas lorsque des efforts sont réalisés en agence pour que la file d'attente soit minimale, lorsque le temps de conseil client ne se conclut pas par une vente, lorsque le temps administratif dit « non productif » conduit à une dévalorisation d'une filière métier, etc.

À l'issue de ce développement sur le déploiement du projet, sa réception par les salariés (managers et non managers au Siège et au Réseau) et les transformations de l'organisation du travail plusieurs points semblent marquants et interpellent en matière de conditions de travail, de santé et de sécurité.

Les salariés au Siège comme au Réseau ne sont pas en soi réfractaires vis-à-vis du projet « Esprit de Service », mais ils interrogent **les conditions de sa mise en œuvre, ses limites**. Les vraies préoccupations des salariés sont sur l'opérationnel au temps présent, celui du quotidien en agence et en service, et sur les moyens pour « bien faire » leur travail. Les attentes des salariés sont organisationnelles et, sur ce point, « Esprit de service » en déçoit plus d'un qui estiment que les « petits bougers » sont de la « poudre de perlimpinpin » et que les dysfonctionnements concrets n'ont pas été traités, que les moyens n'ont pas été mis pour pallier les problèmes identifiés par les salariés et leurs hiérarchie de proximité. Ce constat, que font nombre de salariés, de manière virulente parfois, alimente un réel pessimisme sur les conditions de travail et leurs potentielles évolutions favorables et des craintes pour l'avenir (plus marquées au Siège et dans la population de RGC au Réseau). Certains salariés expriment leur déception face à la forme qu'a pu prendre le projet et estiment qu'il y a inadéquation entre le dispositif et les besoins concrets des salariés pour réaliser leur travail. La question des effectifs, de la charge de travail et des pressions temporelles et commerciales constituent pour les salariés une série de problématiques insuffisamment prises en compte dans le cadre de ce projet d'entreprise. Également le chantier de la délégation et de la symétrie managériale semblent n'avoir pas été suffisamment investis au regard des attentes des salariés.

Ils interrogent également **ses effets et, également, ses objectifs « cachés »**. Ils s'inquiètent de

l'intensification du travail et de la multiplication des pressions ressenties au quotidien à l'échelle des équipes et des individus (pression aux objectifs, aux délais, à la conformité, à la qualité du conseil et service rendu, injonction à la polyvalence et, désormais, à la co-production des outils de travail et au pilotage de l'activité via le management visuel entre autres). Les salariés ont le sentiment que leur hiérarchie exige d'eux toujours plus et que, par ce projet, ils sont davantage mis à contribution sans qu'il y ait pour autant réciprocité, ni même reconnaissance concrète de leur implication, de leur professionnalisme ou encore de la complexité de leur travail sur le terrain en agence et en service.

- **sa pérennité.** Les salariés interrogent l'animation sur la longue durée de ce projet, qui s'adresse à tous, mais qui, néanmoins, se déploie à des « vitesses » différentes selon les secteurs de l'entreprise considérés. Ils ont été nombreux à souligner que ; à la suite de leur participation au diagnostic, à la conception d'un projet de service et d'un plan d'actions ; le quotidien – marqué par les problématiques structurelles déjà évoquées – a vite repris ses droits et le retour des routines a peu tardé (« avoir la tête dans le guidon », « être coulé », « travailler dans l'urgence », « prioriser les actions commerciales », etc.). On traitera de cette problématique dans la partie suivante plus en détail. Les salariés, encore une fois, s'inquiètent de ce que leur investissement individuel et collectif – en temps, en énergie, en implication subjective – ne se transforme en « pertes ».

Les questions ouvertes du questionnaire administré à la population ayant expérimenté la vague 1 du projet viennent conforter les éléments qualitatifs collectés lors de nos investigations au Siège et au Réseau. Nous avons, ici, sélectionnés quelques-unes des expressions libres de salariés sur le projet « Esprit de Service ». Ces salariés (tous statuts confondus, Réseau et Siège) répondaient à la question suivante : « **A ce stade, que pensez-vous d' « Esprit de Service » ?**

« Je pense que c'est une belle politique sur le papier mais qu'en réalité ça ne change rien à l'activité quotidienne. En outre, l'idée de véritablement conseiller les clients sur des produits en adéquation avec leur besoin incluse dans "Esprit de Service" ne colle pas vraiment avec les "show conso" et autres temps fort jeunes ou collecte. Si bien que l'amélioration de la satisfaction client ou le confort induits par "Esprit de Service" me paraissent être des chimères. Je vois d'avantage cette campagne comme un moyen de rationaliser encore plus les tâches à chaque échelle afin de multiplier la production commerciale. Je trouve donc la démarche hypocrite. »

« Nous restons sur une politique commerciale de "bâton" et non sur une volonté de faire du travail de qualité... un client doit obligatoirement repartir "habillé" de tous les produits CEIDF: même s'il en a pas l'utilité.... »

« Belle idée mais aucune corrélation avec les moyens fournis, augmentation des process qui viennent alourdir la charge de travail. Moins de temps commercial alors que la pression commerciale semble de plus en plus prégnante. »

« Ce projet a mené à des réflexions visant à améliorer le fonctionnement interne, et donc la satisfaction client. Ce n'est que positif, même si nous avons déjà conscience de nos difficultés, qui dépendent parfois plus d'un manque de temps et de surcroît d'activité que de méthodes pour parvenir à faire mieux. »

« Esprit de service est un cataplasme sur une jambe de bois. L'idée est très bonne dans la mesure où les moyens, notamment des effectifs suffisants, sont à la hauteur. »

« Belle initiative de la Caisse qui a pour but d'améliorer la satisfaction de nos clients par des bases à savoir efficacité, accueil, sourire. Mais la réalité est que nous sommes écrasés par les objectifs devenus inatteignables, des clients exigeants des réponses immédiates. Avec tout cela nous devons faire attention aux normes de risques et déontologie ! Un mal être existe bien. 10 ans d'ancienneté et l'épanouissement professionnel se fait rare ... »

« C'est un très beau projet sur le papier mais qui est trop éloigné de l'outil de production opérationnel que sont les agences. la réalité du terrain est toute autre et même en anticipant, en organisant, en planifiant les choses, le suivi est souvent compliqué afin de rendre ces actions pérennes dans le temps »

« C'était une excellente initiative, mais les moyens mis en œuvre et mis à la disposition étaient trop peu importants. D'autre part nous n'avons pas été vraiment écouté, les efforts ne sont qu'à sens unique. »

« Esprit de service est une vraie réflexion sur notre métier, la façon de l'exercer et notre rapport aux clients dans un monde qui bouge très très vite. c'est aussi utile car cela débouche sur des actions concrètes et choisies et non sur une simple et seule réflexion théorique. en revanche le fait de "Timer" avec l'instance de l'ambassadeur peut transformer cette bonne intention en contrainte. cela demande aussi beaucoup d'énergie pour continuer à le faire vivre. »

« "esprit de services" est positif pour les points déjà mentionnés au-dessus, il le serait davantage à effectif plus constant, à effectif entièrement concerné et sans les priorisations liées au période de fortes pressions commerciales. »

« Incompatibilité entre la pression commerciale et le fonctionnement d'un VERITABLE esprit de service. Les collègues ne pensent qu'à leurs points. exemple, un client existant déjà équipé passera bien après celui sur lequel on peut placer des ventes !!! où se situe l'esprit de service dans tout ça ? »

« Un projet de plus sans remettre en cause l'organisation du travail (sous-effectif notamment) et la course délirante à la surperformance entre les collègues, les agences, les DSC, les DR et les CE entre elles... »

« Beau projet qui doit modifier en profondeur notre rôle individuel dans la satisfaction client. Ce projet évite le piège du "ce n'est pas moi, c'est l'autre", chacun à son rôle à jouer dans le processus.

L'autre point positif est l'engagement de toute l'entreprise (y compris RH : mais quel est leur plan d'actions ?). Ce projet doit être mené sur du long terme et ne portera ses fruits que sur du moyen terme, il s'agit de modifier notre culture vis-à-vis de l'esprit de service. »

« Très bonne idée sur le fond mais à mon niveau je pense que j'étais déjà dans l'esprit de service tant vis à vis des agences qui sont mes clients que vis à vis de mes relations en interne avec les autres services dans ma prise en charge des dossiers et des délais respectés.. Certainement un plus sur le réseau si on leur donnait le moyens de l'appliquer. »

« N'apporte pas de révolution et a généré une perte de temps. »

« Un plan d'action entrepris par la direction pour noyer le poisson sur le fait qu'il y est un problème d'effectif et de formation dans la société. Permettre à certain chef de projet de les occuper à faire des magnets (smileys, tableaux de bord, le mag de la DS2C ?!...) alors que les services de production souffre d'un sous-effectif chronique. Dire à des collègues qui sont dans la société depuis plus de 25-30 ans qu'ils n'ont jamais eu d'esprit de service c'est un peu cavalier!!! »

« Esprit de service n'est qu'un vernis destiné à faire croire à un changement sans s'en donner les moyens. S'imaginer accroître la satisfaction de notre clientèle en étant de moins en moins nombreux et avec toujours plus d'objectifs relève de l'utopie. »

Etc.

Comme on peut le lire, les salariés reconnaissent l'importance et la pertinence de s'interroger sur la relation client, le service et le sens du service. Ils reconnaissent l'intérêt du projet proposé, mais ils questionnent sa faisabilité dans les circonstances qu'ils connaissent en agence et en service et évaluent les moyens réellement investis par l'entreprise pour « faire changer » la CEIDF dans le sens d'une amélioration des conditions de travail et de service aux clients.

IV.2. La problématique de la pérennité du projet « Esprit de Service »

La question de l'inscription dans le temps du projet pose au moins deux types de difficultés au sujet desquelles nous invitons les CHSCT à la vigilance.

- La première se pose déjà pour les équipes de la vague 1, et est pointée par un certain nombre de managers, c'est la difficulté de faire vivre « Esprit de Service ». dans la durée.
- La seconde est le risque redouté par les équipes de voir « Esprit de Service ». se transformer en une couche supplémentaire d'exigences du travail (complexification, charge de travail, pression temporelle, émotionnelles) qui viendrait s'ajouter aux indicateurs de performance auxquels ils sont déjà soumis actuellement.

Dans les deux cas, les attentes des salariés seraient déçues et le risque de démotivation et de désengagement dans le travail pourrait s'accroître, de même qu'une forme de défiance forte à l'égard de la ligne managériale et de l'entreprise.

IV.2.1. Le risque de désillusion des salariés

S'INVESTIR SANS OBTENIR DE RETOUR

Les équipes se sont largement investies dans la démarche et ont nourri de fortes attentes à l'égard du projet. Si « Esprit de Service » devait tarder à générer les effets positifs qu'elles en attendent, le risque de désillusion qui pourrait s'en suivre ne doit pas être sous-estimé.

« Je serais déçu si cela tombait en désuétude, car on y a passé du temps mine de rien et puis c'est un bon projet ». (Salarié, Réseau)

Certains s'interrogent sur le réel intérêt de la direction pour les travaux produits par les équipes, s'étonnant de l'absence de demande de retour sur les diagnostics et plans d'action élaborés, après le lourd investissement auquel elles ont consenti avec leurs encadrants.

D'autres formulent le vœu qu'il ne s'agit pas d'un double discours de l'entreprise qui chercherait simplement à se donner une « bonne image » en particulier dans le cadre du bicentenaire de l'entreprise en 2018.

Ils regrettent qu'il n'y ait pas eu une forme de partage ou de mise en commun centralisée de ces différents travaux permettant de faire apparaître les éléments convergents, les points d'avancée complets ou incomplets. Ceci pour disposer d'une vision globale de là où en sont les agences et services engagés. Pourquoi n'y a-t-il pas eu de retours et d'échanges et de valorisation de ce qui a été réalisé. Des équipes et des managers font part de leur déception sur ce plan du fait qu'ils se sont engagés avec leur équipe, et de se retrouver à ce jour « un peu seul avec ça ».

Pour ceux qui nourrissaient initialement une forme de scepticisme à l'égard du projet et qui se sont finalement laissés porter par l'enthousiasme de leurs collègues, le risque de déception est d'autant plus grand.

« Je suis un vieil écureuil. Par caractère et professionnalisme je me suis dit allez vas-y, il faut y croire, y aller. Mais au fond je me suis dit c'est un « Label » bis repetita ». (Salarié, Réseau)

« Lorsque l'on nous a présenté « Esprit de Service », 'on l'a déjà fait' a été notre premier réflexe, 'on a déjà donné'. Là c'est la déception, vu notre investissement. L'enthousiasme du début s'est vite essoufflé. On s'est rendu compte que cela devenait contraignant pour pas grand-chose, pas beaucoup d'avancées. Et puis on a déjà vécu Label. Dans notre agence, « Esprit de Service » est aux oubliettes ». (Salariés, Réseau)

L'EXPÉRIENCE D'UN PROJET PRÉCÉDENT QUI N'A PAS ABOUTI

Dès le début de notre mission, les salariés ont effet fait un parallèle avec un projet précédent, « Label », qui les avait là aussi fortement mobilisés. Ce projet ne concernait toutefois que les

agences du réseau et non les équipes du siège. Ils expliquent qu'il s'agissait d'un laboratoire d'idées d'entreprise. Les salariés étaient réunis par métier et travaillaient sur une thématique. Ils soulignent que leur implication était forte du fait qu'ils travaillaient sur des outils, des expériences commerciales.

Mais ce qu'il est important de souligner ce sont les attentes fortes que ce précédent projet avait là encore suscitées chez les salariés. Une certaine amertume ressort de leurs propos du fait de l'absence de suites données à ces travaux.

« Ça n'a rien donné derrière. Il n'y a pas eu d'impacts. Chacun a repris ses travers. Il n'y a pas eu de compte-rendu, on ne sait pas les suites. On est sollicité, mais derrière on ne sait pas ce qui se passe ». (Salariés, Réseau)

S'ils comparent « Esprit de Service » avec ce précédent projet, c'est parce qu'ils ont le sentiment de revivre la même situation : un projet auquel ils adhèrent de prime abord, auquel ils consacrent du temps et de l'énergie, formulent des propositions élaborées collectivement. Mais qui ne parvient pas à perdurer sur le long terme. C'est pourquoi ils disent « avoir déjà donné ».

« L'idée c'était de simplifier l'organisation des agences et des activités. Des choses pertinentes en ressortaient pour une agence, notamment en termes de procédures qui pouvaient être dupliquées dans d'autres agences. Mais voilà, beaucoup de torture intellectuelle en amont, beaucoup de réunions et notre travail n'avait pas diminué, le nombre de rendez-vous non plus, etc. Et là, on remet ça sur le tapis. Avec le même principe, donc cela signifie que l'on n'avait pas été jusqu'au bout. Il faut des équipes très soudées, il faut de la stabilité pour que cela devienne du quotidien, mais là comme on a beaucoup de turn-over... » (Salariés, Réseau)

« C'était aussi sur les organisations, mettre de petites choses en place, mais cela n'a pas duré et puis c'est parti aux oubliettes. Même si les idées sont bonnes, elles ne sont pas toujours faciles à appliquer ». (Salariés, Réseau)

De surcroît, ce risque de désillusion viendrait s'ajouter aux problèmes structurels qui entravent leur quotidien de travail. Une telle situation serait fortement préjudiciable à la construction de la santé au travail de ces salariés et de leurs encadrants. C'est pourquoi nous invitons l'instance à exercer un suivi du développement concret d'« Esprit de Service » afin d'être en capacité d'alerter en cas de dérives.

« Dans l'esprit, « Esprit de Service », c'est bien sauf que le problème, comment dire ça poliment, à part les réunions, si on ne met pas de forces nécessaires, d'humain en face et bien améliorer le service sans effectif c'est du vent. Faire le boulot à 6 au lieu de 10 – là c'est zone rouge, on nous dit 'on n'embauchera'. On l'a eu dans Label. Là dans Esprit de service c'est pareil, on ne nous le dit pas comme ça, mais « on passe » au chapitre suivant, on n'en parle pas. On réorganise la Caisse pour les 200 ans. On ne renforcera pas les effectifs au contraire il y a des projets de fermeture d'agences. Il y a un déni des problématiques d'effectif. « Empathie, bienveillance » ce sont des gros mots maintenant. C'est un double langage ». (Salariés, Réseau)

IV.2.2. Un projet qui semble avoir du mal à s'inscrire dans la durée

UN DÉPLOIEMENT EN CINQ VAGUES QUAND LA PREMIÈRE S'ESSOUFFLE DÉJÀ

Nous avons relevé la difficulté des managers tant du réseau que du Siège à maintenir la dynamique autour du projet au-delà des 16 semaines prévues pour son déploiement. Ils sont un certain nombre à considérer se trouver isolés, sans soutien de la part de la direction pour porter ce projet censé engager toute l'entreprise.

« Il aurait fallu que cela nous soit présenté de manière beaucoup plus large, engageante, vive à tous les niveaux. Parce que sur ce type de projet ambitieux, nous, on ne peut pas faire adhérer ». (Manager, Réseau)

Quant aux salariés, la perspective à moyen terme du déroulé des quatre autres vagues leur paraît

lointaine. Cette situation leur semble d'autant plus paradoxale que le calendrier du déploiement de la première vague a été mené à un rythme très soutenu comme souligné précédemment.

« Il fallait tout finir dans le mois et puis tout d'un coup on en entend plus parler, on était surpris. Là, plus rien. D'ici la vague cinq, nous, on sera sous l'eau ! » (Salariés, Siège)

Ils semblent avoir peu de visibilité sur le modèle global « Esprit de Service ». La plupart considérant que la démarche a pris fin avec l'élaboration de leur projet de service.

« On se demandait où ils voulaient en venir, le but de ce grand déploiement : c'est quoi ce machin ? On n'a jamais connu un tel projet déployé sur toute la caisse, en formation, en temps, en support ». (Salarié, Siège)

Pour les répondants, le **plan d'actions** dans le cadre du projet « Esprit de service » est souvent, déjà, de l'histoire ancienne, puisque la moitié estime qu'il a été finalisé il y a plus de six mois. C'est encore plus vrai au réseau (61%).

	Il y a moins de 2 mois	Il y a 3 mois	Il y a 6 mois et plus
Réseau	10 %	29 %	61 %
Siège	18 %	49 %	33 %
Ensemble	13 %	38 %	49 %

Les salariés répondants à la question « La démarche « Esprit de service » est-elle toujours active ? » disent majoritairement oui. Mais plus d'un tiers d'entre eux n'ont pas répondu. Est-ce parce que la démarche n'est pas suffisamment claire et spécifique pour qu'ils puissent se prononcer ou parce que ses effets de celle-ci sont difficiles à percevoir ce qui ne leur permet pas de motiver une réponse binaire ? De fait, ce sont les cadres managers – ceux qui sont le plus engagés par et dans la démarche – qui savent répondre et répondent positivement. À l'autre bout, les non cadres sont une minorité à penser que la démarche « Esprit de service » est toujours active dans leur service ou agence, et tout autant à ne pas répondre.

	Oui	Non	Pas de réponse
Cadre manager	71 %	4 %	25 %
Cadre non manager	57 %	8 %	35 %
Non cadre	44 %	15 %	41 %
Ensemble	52 %	11 %	36 %

Dans ces conditions, poursuivre l'animation d'« Esprit de Service » s'avère d'autant plus délicat pour les encadrants :

« Esprit de Service », aujourd'hui pour nous cela s'arrête, on attend et on ne sait pas ce que l'on attend. Il y a des collaborateurs qui attendent de savoir si cela va être ou pas déployé. L'esprit d'entreprise ne peut pas être à deux vitesses. Il y a eu, pas dans mon équipe, des réticents. Comment les remotiver en phase 2 ? Ceux qui ont joué le jeu attendent... Il y a des actions à soutenir si on veut vraiment modifier les choses ». (Manager, Siège)

Les managers sont soucieux de la question de l'ancrage dans le temps du projet. Ils soulignent l'enjeu de parvenir à pérenniser la démarche sans quoi le risque est élevé que « le projet ne prenne pas ».

L'enthousiasme suscité par la possibilité des échanges entre collègues du siège et du réseau peine également à être entretenu, alors que les salariés sont demandeurs de telles initiatives. Les formations mixtes, les immersions dans les services sont plébiscitées par les équipes qui déplorent qu'à l'issue du déroulé du projet, aucune suite ne soit donnée à ces initiatives.

« On travaille dans l'urgence, donc on n'a pas le temps. Esprit de service, oui c'était bien d'être mélangés, mais il n'y a pas de suites depuis. Avant on le faisait : on passait une journée au siège. Maintenant c'est du e-learning ». (Salariés, Réseau)

Nous l'avons dit, « Esprit de Service » est globalement considéré comme terminé par les salariés que nous avons rencontrés. Le quotidien a repris ses droits et les salariés disent être « passés à autre chose », indiquant par-là que l'atteinte des résultats et des indicateurs de performance ont repris le dessus.

« Esprit de Service », c'est fini. On a affiché les paperboards, mais depuis rien, c'est fini ». (Salariés, Réseau)



Ce qu'il reste d'« Esprit de Service » quelques mois après son déploiement : un paperboard installé dans la salle commune avec deux pages affichées et décolorées portant la mention « Esprit de service : Optimisation – Ce qu'il faut changer ».

Par ailleurs et comme peut le montrer le questionnaire administré, l'animation du projet « Esprit de Service » dans la durée est souvent caractérisée par un « retour » à un mode descendant. Ainsi lorsque la démarche est considérée comme encore active par les répondants au questionnaire, c'est sous la forme d'actions entreprises davantage par le manager que par les salariés.

	Oui	Non
Thématique traitée par le manager lors des réunions d'équipe	90 %	10 %
Managers qui enrichissent les tableaux 'Esprit de service'	88 %	12 %
Rappel informel par le manager de proximité de certaines 'actions' ou 'attitudes' relevant d' 'Esprit de service'	87 %	13 %
Collaborateurs qui enrichissent les tableaux 'Esprit de service'	68 %	32 %
Rappel informel entre collaborateurs de certaines 'actions' ou 'attitudes' relevant d' 'Esprit de service'	58 %	42 %

LA NÉCESSITÉ DE RETOURS CONCRETS EN TERMES DE CONDITIONS DE TRAVAIL

Le risque d'essoufflement des équipes en l'absence de retour concret sur leurs conditions de travail et la reconnaissance de leurs contributions au projet Esprit de service, est réel et nécessite l'envoi de signes forts de la part de la direction, et ceci sans tarder.

Il y a une forte crainte, nous l'avons dit, des salariés de voir « Esprit de Service » alimenter le lot de contraintes qu'ils affrontent déjà actuellement au quotidien. Que viennent se mêler intensification et engagement émotionnel forcé dans un contexte de « bâtonnite » dont ils ne croient pas que l'entreprise décidera d'en sortir. Et ceci quels que puissent être les discours tenus par les porteurs de projet et leurs relais sur le terrain. À ce titre, les ambassadeurs ont bien perçu les inquiétudes des salariés quant à difficulté de tenir ensemble la « bâtonnite » d'un côté et la satisfaction client de l'autre :

« Les éléments qui ressortent sur la satisfaction client, c'est comment s'organiser avec le manque d'effectifs parce que cela impacte la satisfaction. Et les gens en agence, sur la satisfaction et la bâtonnite, ils attendent un autre discours. Comment faire tenir les deux ensemble ? Le souci c'est qu'il faut recruter du client, aller les chercher, mais qu'il faut aussi s'en occuper après et ça c'est complexe. Le discours doit être porté par toute la chaîne managériale et qu'il y ait un relais d' « Esprit de Service » à toutes les strates. Il faut faire bouger les lignes. Nous sommes dans une entreprise avec un fonctionnement et une culture compliquée. « Esprit de Service » ne peut apporter que du mieux-être pour tout le monde. Il y en a besoin. On est dans une culture extrêmement hiérarchique, silotée, qui ne sait pas travailler en transversal, parfois violente. Si cela peut apporter plus de bienveillance et de parole donnée à la base... »

Les inquiétudes des salariés sont d'autant plus vives que le déploiement d' « Esprit de service » prévoit cinq vagues. Ils sont nombreux à se demander dans quel état sera leur service ou agence d'ici la fin du processus global, constatant qu'à peine quelques mois après la vague 1, « Esprit de Service » peine à s'inscrire dans le quotidien, voire se trouve à l'arrêt sur certains sites.

« Il y a beaucoup de résignation, on dit les choses depuis des années, ça ne sert à rien. Du coup, les gens s'investissent au minimum. Même entre services : ils nous renvoient 'ne nous concerne pas'. La seule amélioration c'est dans le bonjour. Mais ça ne se traduit pas dans les actes ». (Salariés, Siège)

Même dans le registre des « petites choses simples à mettre en place », les salariés ne voient pas d'amélioration.

« Ils nous ont mis des caudoirs : deux trucs en bois, dedans ça résonne : ça ne sert à rien. Il n'y a pas de lumière, pas de prise. On en a parlé à « Esprit de service ». Les open space : c'est bruyant. Certains mettent des bouchons d'oreilles pour travailler ». (Salariés, Siège)

Parmi les salariés que nous avons rencontrés, ceux ayant acquis une expérience professionnelle au sein d'autres enseignes témoignent de démarches similaires à « Esprit de Service » mises en œuvre chez les concurrents. Ils formulent alors peu d'espoir sur l'issue du processus.

« Eux aussi ils ont eu la même chose. Le projet « Esprit de Service » et la pression du chiffre qui reprend les devants. C'est un fiasco total ce projet-là, cela ne marche pas. À court terme

oui, mais dès qu'il y a une baisse du chiffre, c'est oublié ». (Salariés, Réseau)

Il est donc urgent et essentiel que des solutions soient apportées aux problèmes récurrents rencontrés par les équipes et remontés de longue date à la ligne hiérarchique. Si les porteurs du projet et les ambassadeurs sont partisans d'envois de signes forts de la part de la direction de l'entreprise : *« l'intelligence est dans les équipes : le top down a ses limites. Je sais quand même que ça bouge partout. Mais peut-être en effet, y a-t-il des changements qui devraient arriver encore plus vite, notamment sur le plan des relations hiérarchiques. Et puis comment tout ça va mettre en place une nouvelle culture. Il faut que l'équipe dirigeante montre des choses ».*

Ils n'indiquent pas pour autant que des évolutions significatives seront apportées en termes de résolutions des problématiques remontées par les salariés.

Quant à l'idée de transposer sur les agences de la CEIDF des actions issues d'un programme d'Académie du Service et mises en place sur d'autres caisses régionales, aux fins de rendre *« plus concrets »* les projets de service, il convient d'être vigilant sur les effets que pourraient générer certaines d'entre elles. Ainsi du *« retour client immédiat »* qui repose sur les notions de *« rituels »* et de *« preuves »* concrets et lisibles par le client : le conseiller doit délivrer une preuve au client qu'il a porté une *« vraie attention »* à sa demande. Pour se faire, il faut imposer en agence des rituels qualifiés d'*assez simples, des trucs assez basiques »* que le client doit percevoir pour en faire part spontanément à son conseiller. L'objectif est en effet que le conseiller, en relation de face à face avec son client, reçoive un retour immédiat de ce dernier lui permettant d'évaluer instantanément sa satisfaction ou non. Tandis qu'à l'heure actuelle, les conseillers se contenteraient d'être dans une *« qualité plus classique »* et ne pourraient connaître l'état de la satisfaction de leurs clients qu'une fois les enquêtes de la direction publiées. Le *« retour client immédiat »* permettrait à l'inverse, selon ce programme, *« un changement radical, même sur un petit truc, qui les boosterait davantage ».*

Il convient de manier avec prudence de tels programmes qui peuvent reposer sur des représentations erronées du travail réel tel qu'il s'exerce en agence. L'on voit en effet réapparaître la notion de *« petits trucs »* qualifiés de *« basiques, simples à mettre en place »* qui parcourt *« Esprit de Service »*, tandis que l'analyse des conditions de travail des salariés montre que des contraintes fortes pèsent déjà sur leur activité. Ce qui peut apparaître simple en apparence pour des concepteurs de projet éloignés du terrain peut se révéler en pratique intenable pour les opérateurs qui réalisent le travail. De tels écarts avec le travail réel des équipes en agence pourraient placer les conseillers face à un risque de situations individuelles d'échec répétées face aux clients.

Les diagnostics faits par les équipes doivent donc être entendus par la direction, ils ne peuvent pas être balayés d'un simple *« hors sujet »*. La *« bienveillance »* et les autres *« attitudes »* prônées par *« Esprit de Service »* paraîtront vaines à ces salariés tant que ne seront pas levés les obstacles organisationnels, qu'ils n'ont eu de cesse de pointer, et qui les empêchent de faire un travail de qualité.

Quant aux signes envoyés récemment par la direction, ils ont pu être qualifiés par certains de ses représentants, de *« contre-signes »*, tant ils ont pu paraître en contradiction flagrante avec *« Esprit de Service »*.

« On aurait pu communiquer autrement, et être plus dans l'Esprit de service. Ils ont besoin de réassurance. On vise un changement de culture, donc c'est important qu'on sente que ça évolue et qu'il y a des changements à tous les niveaux. Là c'est un contre-signe. Ça montre que la conduite du changement c'est compliqué, y compris pour les porteurs, de se détacher de leurs vieilles habitudes. Le facteur de réussite c'est un fort sponsoring. Un tel investissement, je n' imagine pas que ça s'arrête. Il y a eu un discours de vérité, de clairvoyance sur le constat fait. On entend des mots forts. Ça m'a rassuré sur la capacité de la direction à se poser les bonnes questions, à ne pas être dans la langue de bois. Le constat est sévère par rapport à cette culture et aux modes de fonctionnement prégnant qui faisaient qu'on en est arrivé là. Le corollaire, c'est de montrer des choses. Les gens ont envie d'y croire, mais seulement sous réserve que des signes très clairs soient envoyés. Je pense même qu'on aurait dû aller plus vite. Quatre vagues, c'est trop ».

Le tableau des sanctions publié récemment sur l'intranet de l'entreprise conjugué aux annonces brutales de fermetures de services sont en effet venus percuter de plein fouet les promesses d'« Esprit de Service » quant à l'évolution des relations hiérarchiques notamment.

Ces annonces sont d'autant plus préjudiciables à l'ambiance de travail qui règne actuellement dans l'entreprise, qu'elles viennent s'ajouter aux licenciements de collègues dont sont témoins les salariés, ainsi qu'à une crainte profonde - entendue dans l'ensemble des entretiens menés avec les salariés - de la sanction d'inaptitude que pourrait prononcer la médecine du travail au premier signe de faiblesse manifesté par les salariés. Autant d'éléments qui ont renforcé un climat de peur très prégnant au sein des équipes du Siège et de certaines agences.

IV.3. Une conduite de projet qui interroge la gestion des risques professionnels

Comme les parties précédentes de ce rapport le soulignent, il apparaît, à l'issue de la vague 1 de déploiement du projet, que : celui-ci a rencontré un certain nombre d'écueils ou de freins découlant étroitement de dysfonctionnements organisationnels existants en amont du lancement du projet.

Il semble qu'une étape de la conduite de projet, le diagnostic préalable au lancement du projet « Esprit de Service » et son corollaire, la résolution ou réduction des dysfonctionnements organisationnels identifiés, aient été manqués.

Une phase préparatoire au déploiement d'« Esprit de Service » consistant non plus à concevoir des « modèles », des « kits », etc., mais bien à prendre le temps et à se donner les moyens de résoudre les difficultés déjà identifiées afin qu'elles n'entravent pas le dispositif projeté par le projet « Esprit de Service » mais aussi, et surtout, parce qu'il s'agit là de prévention primaire en matière de santé et de sécurité au travail. La conduite de projet implique :

- l'étude préalable des risques socio-organisationnels encourus par les salariés du fait de nouvelles organisation et conceptions du travail (refaçonner le travail pour améliorer le service client et améliorer la satisfaction client) ;
- l'analyse du contexte et des situations de travail existantes afin que les spécificités du terrain, des procès, des exigences de l'activité et des métiers soient bien prises en compte par l'organisation cible.

En l'absence de telles étapes, les managers et les salariés sont confrontés à une conduite de projet qui cherche à imposer un « modèle » d'organisation du travail, à faire adhérer à de nouveaux contenus et sens de l'activité qui peuvent être en écart avec les moyens, les besoins et les aspirations à « bien faire leur travail » des opérateurs, en agence et en service.

Les salariés ont ainsi évoqué à propos du projet « Esprit de Service » et de son contexte de mise en œuvre un « déni des réalités du terrain ». Ils ont également relevé une incompatibilité voire des injonctions contradictoires entre le nouveau modèle de relation client, les nouvelles normes comportementales et relationnelles prescrites et les exigences commerciales.

Par ailleurs le déploiement du projet a réactivé et augmenté certaines inquiétudes qui, à ce jour, restent sans réponse et qui sont de nature à susciter des situations de souffrance au travail, de la démotivation et, également, à alimenter un sentiment d'absence de reconnaissance au travail déjà bien présent chez un certain nombre de salariés. Il serait ainsi urgent d'éclairer le devenir des responsables de gestion commerciale dans l'entreprise et d'accompagner ces professionnels sur le plan de leur gestion de carrière de même qu'il serait souhaitable de revaloriser les situations professionnelles de salariés occupant des postes d'assistants de services bancaires mais prenant en charge, du fait d'une organisation caractérisée par de la polyvalence, des tâches et dossiers relevant parfois plus d'autres intitulés de postes (chargés de services bancaires par exemple).

À l'issue du déploiement de la vague 1, en début d'année 2017, la direction a procédé à un retour sur expérience, concernant la première étape de conduite de projet d'« Esprit de Service ». À l'exception des ambassadeurs, aucun des salariés rencontrés (managers et non managers) n'a évoqué ce REX, ou n'avait connaissance de sa tenue ni n'avait été sollicité pour transmettre son expérience à des salariés entrant en vague 2. Rappelons que les retours sur expériences sont considérés comme une des procédures essentielle à la gestion des risques. Pour que ceux-ci soient véritablement efficaces il aurait fallu permettre à l'ensemble des salariés concernés par la vague 1 l'accès à l'information sur la tenue de ce REX, mettre à disposition, dans la mesure du possible, des modalités d'expression directes ou médiées (mails, etc.) offrant à chacun la possibilité de s'exprimer sur son expérience du projet « Esprit de Service », les apports, limites identifiées ainsi que sur les attentes et suggestions d'ajustement dans la conduite du projet.

Si le dispositif des REX est très commun et ancien en contexte industriel comme procédure de gestion des risques et démarche d'amélioration continue de la sécurité, lorsqu'il s'applique dans d'autres secteurs d'activité économique ou lorsqu'il est mobilisé à l'issue de projets de réorganisation du travail dans le contexte du tertiaire on parlera plus justement de REX « facteur humain ».

Celui-ci va concerner l'ensemble des événements qui marquent la présence de l'homme dans un système à l'intérieur d'un champ d'action. Il constitue alors un mode de capitalisation de données sur l'expérience humaine dans un système donné⁵⁷.

Ainsi, le Rex « facteur humain » repose sur la compréhension de situation de travail et sur une étude détaillée et une analyse approfondie des accidents ou incidents significatifs pour une meilleure connaissance de leurs mécanismes générateurs. Le Rex est nécessaire pour détecter les événements imprévisibles au moment de la conception et de la première mise en service du système.

Son but est de tirer profit des enseignements de l'expérience passée pour augmenter le niveau de sécurité en mettant en œuvre les mesures préventives et correctives adéquates afin d'éviter la reproduction de tels scénarios porteurs de risque⁵⁸

Un Rex sur le déploiement de la vague 1 a nécessairement amené à réfléchir aux incidents significatifs (sortie du dispositif projet de plusieurs agences en cours de déploiement, dimensions insuffisamment travaillées au réseau comme au Siège comme celle qui concerne les pratiques de la délégation, difficulté à concrètement réaliser la dimension symétrie managériale et à en tirer des actions, remontée des acteurs de terrain sur divers dysfonctionnements structurels parasitant la mise en place de dynamique projet de service, etc.).

La vague 2, lancée au printemps 2017, aurait pu bénéficier des mesures préventives et correctives concernant les sources organisationnelles de ces « incidents » et « dysfonctionnements ».

Il ne semble pas que cela ait été le cas.

On observe que la vague 2 du projet « Esprit de Service » a démarré dans les mêmes circonstances que la vague 1, c'est-à-dire sans que soit pris le temps nécessaire à apurer les dysfonctionnements qui ont pu parasiter la réalisation de la vague 1 (problématique d'instabilité des effectifs et des équipes, difficulté à combiner les nouvelles orientations dans le travail et les objectifs commerciaux ou temporels par exemple). De nos entretiens il ressort quelques points d'évolution de la vague 1 à la vague 2 :

- La direction (équipe projet et ambassadeurs) indique qu'entre les deux vagues trois types d'ajustements sont notables :
 - un ajustement des modules de formation à la suite de remontées du terrain sur l'engouement suscité par les formations « mixtes » (accueillant des personnels du Siège et du Réseau). Cela a conduit à une multiplication, dès la vague 1, de ce type de formations qui ont également été étendues aux managers. Il nous a en effet été indiqué que les supports de formation vont évoluer, suite aux retours du terrain, avec la systématisation des formations mixtes, la demande des managers de travailler davantage sur des cas concrets ;
 - le calendrier de déploiement des « projets de service » aurait été révisé dans le sens d'une plus grande souplesse donnée aux managers dans l'attente des étapes du projet de service (déroulement des 16 semaines, délais laissés aux managers de proximité pour

⁵⁷ Lamalle, Y., et al. (1994). « Retour d'expérience Facteur humain : description et analyse des structures d'une méthodologie », *Performances humaines et techniques*, n°66, p.21-24.

⁵⁸ Hadj-Mabrouk, A. et Hadj-Mabrouk, H. (2004). *Approche d'intégration de l'erreur humaine dans le retour d'expérience*, collections INRETS, synthèse n° 43.

atteindre les étapes d'élaboration du projet de service et de lancement du plan d'action). Là encore il s'agirait de remontées de terrain prises en considération ;

- la révision de certains éléments de la documentation fournie aux acteurs de terrain en agences et en services. Ce sont en particulier les « récits de moments-clé » qui auraient été retravaillés par l'équipe projet et les ambassadeurs à la suite de remontée des salariés estimant les récits « trop bisounours », c'est-à-dire trop éloignés des réalités du terrain et de la relation client in situ.

« On n'a pas remis en question le fond, mais l'articulation ou la dimension plus opérationnelle des supports – plus dans le concret, l'efficacité paraissait trop philosophique. Donc là on a fait évoluer les récits pour qu'ils soient conformes à ce qu'ils peuvent faire, car on a senti que cela freinait l'adhésion ». (Ambassadeur)

Dans l'ensemble, les ambassadeurs ont souligné lors des entretiens n'avoir que très peu modifié leurs pratiques d'accompagnements entre la vague 1 et la vague 2

- Les managers rencontrés estiment qu'ils n'ont pas, à l'issue de la vague 1, de réponses suffisamment concrètes, complètes et satisfaisantes en ce qui concerne l'animation sur la longue durée du projet « Esprit de Service ». Sur ce point la direction, reconnaît que l'animation du projet sur le long cours est un enjeu et un chantier de réflexion en cours. Il apparaît que l'état d'avancement de ce chantier laisse les managers relativement démunis avec le risque que les salariés s'étant engagés dans la vague 1 aient le sentiment que le projet a été abandonné ou qu'il n'a été que de la « poudre aux yeux » comme le disent d'ores et déjà certains. Les managers relèvent également des difficultés, voire des impossibilités, à tenir ensemble les différents objectifs donnés par leur hiérarchie : mener le projet « Esprit de Service » tout en conservant des résultats quantitatifs en matière de productivité satisfaisant, ce en étant « bienveillant, efficace, accueillant et responsable » et en veillant à rester dans une dynamique participative et non autoritaire et exclusivement descendante. Ils soulignent, en particulier au réseau, qu'il leur a été difficile de maintenir le dispositif et la logique « Esprit de Service » durant les opérations commerciales coups de poing. Or, celles-ci sont très régulières, ont des impacts déterminants sur les classements inter-agences au sein d'une DR ou au sein du Réseau et un retentissement notable sur la part variable de l'agence et des salariés. Il est donc complexe pour les managers de prioriser « Esprit de Service » sur ces temps commerciaux particuliers. Sur ce plan certains estiment que les moyens offerts pour soutenir les ambitions du projet « Esprit de Service » sont insuffisants et amènent à des situations où les exigences au travail et les exigences émotionnelles sont élevées.
- Les salariés rencontrés estiment, comme certains managers, avoir effectué des remontées sur les problèmes rencontrés au quotidien en agence et en service ayant un impact négatif sur la satisfaction client et pouvant conduire à une relation de service dégradée mais n'avoir pas eu de retour ou de moyens complémentaires pour mieux faire leur travail et mieux servir le client. Ils attendent des vagues ultérieures des ajustements sur ce point : que les éléments désignés par les managers ou les ambassadeurs comme « ne faisant pas partie d'« Esprit de Service » » soient pris en charge à un autre niveau et que des réponses concrètes soient apportées à leurs problématiques de travail quotidiennes. Ou, à tout le moins, que les injonctions à faire mieux et plus s'accompagnent de moyens suffisant pour assurer la faisabilité du service client « Esprit de Service » et la tenabilité des conditions de travail.

V. - Préconisations

V.1. Préambule

Conformément aux principes encadrant la délivrance, par le ministère du Travail, de l'agrément pour l'expertise CHSCT, l'expert sollicité se doit de formuler à l'issue de son intervention des préconisations ou recommandations. Il n'a cependant pas vocation à se substituer, ni au CHSCT dans la définition de mesures de prévention, ni à l'employeur dans l'exercice de son pouvoir de direction. **Nos recommandations sont donc indicatives. Elles visent à aider le CHSCT dans son analyse des facteurs de risques et dans ses avis et actions en matière de prévention.**

Ainsi, cette expertise et les préconisations qui la concluent ont pour objectif de nourrir le débat au sein du CHSCT à propos du projet « **Esprit de Service** » et ses conséquences prévisibles sur les conditions de travail et de santé des salariés.

Il est utile de rappeler que la fonction du CHSCT est « *de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des travailleurs* » et, au-delà de cette protection, « *de contribuer à l'amélioration des conditions de travail* » (article L. 4612-1 du Code du travail). Toutefois, cette contribution, étant donné le statut du CHSCT, est bornée par la volonté de l'employeur, dont la responsabilité est d'« *éviter les risques* », « *évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités* » et « *combattre les risques à la source* » (article L. 4121-2). « *L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs* » (article L. 4121-1). La Cour de cassation a précisé les formulations du Code du travail en retenant que l'obligation à laquelle est soumis l'employeur est une obligation de résultat⁵⁹. Lors d'une réorganisation, ces principes s'appliquent. « *L'obligation de sécurité de résultat à laquelle est tenu l'employeur (...) lui interdit en conséquence de prendre, dans l'exercice de son pouvoir de direction et dans l'organisation du travail, des mesures qui auraient pour objet ou pour effet de compromettre la santé et la sécurité des salariés* », a rappelé la Cour de cassation en confirmant la suspension d'une organisation qui « *était de nature à compromettre la santé et la sécurité des travailleurs concernés*⁶⁰ ».

Les préconisations suivantes constituent donc des pistes de réflexion et de travail.

⁵⁹ Arrêt du 28 février 2002 : « En vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci d'une obligation de sécurité de résultat. »

⁶⁰ Chambre sociale de la Cour de cassation, 5 mars 2008, n° de pourvoi 06-45888 (arrêt dit « SNECMA »).

V.2. Pour une information et une consultation complète et loyale du CHSCT

« Esprit de Service » est donc un projet important qui mobilise toutes les strates de l'entreprise dans la durée. Il s'agit d'un projet outillé sur le plan des techniques de management, des outils de pilotage, d'évaluation, et des outils et process de travail à destination des agents de production.

À cet égard, il convient d'interroger l'implication des instances représentatives du personnel par la direction, dans le déploiement d'un projet d'une telle ampleur. Les IRP doivent être associées à toutes les phases de réflexion et de mise en œuvre du projet global, et l'information qui doit leur être délivrée doit être complète et loyale.

Ce projet repose d'une part sur l'enrôlement des subjectivités, en jouant sur les attitudes, émotions, et l'investissement des individus. Il s'agit donc d'un dispositif puissant qui précarise subjectivement les salariés. Il a d'autre part pour objectif de modifier profondément les conditions de travail en bouleversant les manières de travailler et le sens du travail.

Nous invitons donc l'instance à exercer sa vigilance sur les effets de ce modèle de management et à assurer un suivi régulier des effets du projet.

De plus, il importe de clarifier rapidement la question et le statut des projets d'adaptation. Si la direction a fortement insisté auprès de nous pour nous signifier que ces projets d'adaptation ne relevaient pas de la présente mission au motif qu'ils n'auraient pas de lien avec le projet expertisé, il n'en reste pas moins que la documentation officielle de la direction fait bien apparaître que ces projets d'adaptation sont un des éléments qui alimentent le modèle global Esprit de service, au même titre que les projets de service.

Par ailleurs, ces nouveaux outils ont des conséquences sur les manières de travailler au sein des services et des agences, en contribuant à intensifier et complexifier le travail.

De plus, le lancement des premières réalisations des projets d'adaptation s'est effectué concomitamment à la première vague de déploiement d' « Esprit de Service ».

Pourtant, ces premières réalisations n'ont pas fait l'objet d'une information-consultation du CHSCT. Il convient donc de clarifier au plus vite cette situation qui ne saurait perdurer.

Cette ambiguïté nécessite donc d'être levée par les porteurs du projet, d'autant que la direction a indiqué à plusieurs reprises s'engager à informer et consulter les instances représentatives du personnel sur ces projets d'adaptation. Nous soulignons à ce titre que la procédure de consultation des instances doit s'opérer en amont de la mise en œuvre d'un projet.

V.3. Réajuster la conduite de projet en tenant compte des dysfonctionnements repérés

Un certain nombre de dysfonctionnements préexistants au projet ont entravé le déroulement de la première vague. Ils ont également eu des conséquences sur la perception et la réception du projet par les salariés, sur les résultats attendus ainsi que sur la pérennité d'Esprit de service, comme nous l'avons montré.

La vague 2 a d'ores et déjà été lancée, sans avoir pris la mesure de la désillusion suscitée par la vague 1 chez un nombre important de salariés. Ce projet repose en effet sur une implication forte des salariés. C'est pourquoi, nous insistons sur la nécessité de prendre en compte les obstacles repérés, avant de déployer les autres vagues, afin de prévenir les risques déjà identifiés dans ce rapport.

Sont visés ici les problèmes structurels que rencontrent les équipes dans leur travail quotidien comme nous allons le développer dans la recommandation suivante, et non une simple évolution des outils et kits relatifs au projet.

Nous soulignons également qu'une attention particulière devra être portée sur les conditions de réinstallation des équipes délocalisées pour cause de fermeture de leur agence. Lors de la réinstallation de l'équipe dans son agence d'origine, il conviendra sans doute de remettre à plat le projet de service travaillé initialement.

V.3.1. Résoudre les problèmes structurels identifiés avant d'envisager la poursuite du projet

La situation actuelle, fortement dégradée dans un certain nombre d'agences et de services, appelle une réflexion et des mesures urgentes. Envisager la poursuite du déploiement d'un tel projet – ou d'autres projets d'ailleurs – nécessite que soient au préalable réglées les questions soulevées dans ce rapport.

Cela implique d'affronter les constats posés par cette expertise et de s'atteler à la résolution des dysfonctionnements identifiés, en repartant du travail réel :

ASSAINIR LA SITUATION EN RÉÉVALUANT LES EFFECTIFS

La question des moyens en effectifs est une préoccupation majeure pour les équipes. Balayée par la direction lors de l'établissement des diagnostics par les salariés, car considérée comme étant « hors sujet », elle demeure toujours présente plusieurs mois après le déploiement de la vague 1. Cette problématique importante du point de vue des salariés doit maintenant être entendue par la direction et appelle des réponses immédiates.

- En prenant en compte et en s'interrogeant sur les causes du turn-over affectant tant les équipes que leurs encadrants, en interrogeant la difficulté à « retenir » les salariés dans l'entreprise et en analysant plus finement les causes des départs, tout particulièrement des démissions ;
- En tenant compte de l'état de la population concernée, qui apparaît usée et fatiguée par la pression commerciale et managériale et qui a subi des réorganisations successives. Ce d'autant plus que la moyenne d'âge dans certains services et dans l'entreprise est élevée.

L'état de santé préoccupant d'une partie des équipes et de leurs encadrants doit alerter l'instance. L'évolution de l'absentéisme nécessite un suivi et une vigilance continue. Nous reviendrons sur ce point dans la recommandation 6.

S'ATTACHER À UNE ÉVALUATION SÉRIEUSE DE LA CHARGE DE TRAVAIL

Nous avons vu que tous les salariés sont actuellement souvent en surcharge de travail. La dégradation de l'état de santé des personnels et les témoignages recueillis au cours de notre

intervention relatifs au débordement de la charge de travail, à la réalisation de nombreuses heures supplémentaires, appellent la mise en place d'une réflexion sur ce sujet. La digitalisation des process et l'évolution des outils ne suffisent pas à absorber cette charge.

Faute de procéder à une évaluation sérieuse de la charge de travail tant physique que psychique, et dans toutes ses dimensions (prescrite, réelle, perçue), la situation actuelle ne pourra que se dégrader davantage et produire des altérations de la santé des agents.

Il convient de mettre en œuvre une méthode permettant une représentation commune de ce qui fait charge et de mettre en place une démarche de prévention en vue de réduire celle-ci. Il ne s'agit pas de mettre en œuvre des systèmes de contrôle ou de réduire l'autonomie dans le travail, mais d'adapter les exigences du travail à ce qui est faisable par les salariés sans qu'ils mettent en danger leur santé, notamment par la mise à disposition de moyens (organisationnels, humains et matériels) afin de faire face à ces exigences.

La charge de travail est liée aux déterminants de l'activité, c'est-à-dire aux conditions dans lesquelles s'effectue le travail. Il ne s'agit donc pas seulement de « mesurer » les aspects quantitatifs du travail (relevant essentiellement de la logique comptable), il faut également évaluer de manière qualitative les différents facteurs (organisationnels, techniques, relationnels, etc.) qui pèsent sur le travail.

La charge de travail dépend d'aspects objectifs et subjectifs qui interagissent entre eux. La charge de travail intègre également **la dimension collective de l'activité** : les interactions font partie de l'activité. Elles peuvent faciliter sa réalisation ou accroître au contraire sa complexité selon les cas. En tout état de cause, une part du travail des uns s'incorpore dans le travail des autres.

La charge de travail n'est donc pas la somme, mais **la combinaison de la charge physique, de la charge mentale, de la charge cognitive, de la charge émotionnelle, de la charge psychologique, etc.** En ce sens, son évaluation ne peut être standardisée ni projetée selon une base théorique comme c'est le cas dans le projet, car elle dépend fortement des contraintes et exigences de chaque situation et des ressources dont disposent les salariés, c'est-à-dire les marges de manœuvre dont ils bénéficient pour modifier leurs « façons de faire » ou pour modifier les contraintes de la situation.

En résumé, la mise au point de la démarche d'évaluation peut être guidée par les repères suivants :

- L'évaluation de la charge de travail repose sur l'analyse de l'activité réelle ;
- La démarche consiste dans un premier temps à identifier les déterminants de la charge de travail ;
- L'évaluation doit prendre en compte les spécificités de chaque type d'activité et contexte de travail, par exemple, en termes de charge mentale, de temporalité et de rythme de travail, de type d'interlocuteur et de modalités de communication, etc.
- L'évaluation de la charge de travail ne se réduit pas à une question de quantité : elle interroge également la cohérence du travail (enjeux en termes de dilemmes, de travail empêché, etc.) et la perception de cette charge par le salarié lui-même ;
- Les impacts des facteurs organisationnels sont majeurs même s'il existe une variabilité selon les individus et les circonstances.

Par ailleurs, une attention particulière doit être portée aux indicateurs de débordement, signaux d'alerte d'une surcharge de travail à laquelle il convient de remédier quand ils deviennent récurrents.

Exemples d'indicateurs de débordement temporel :

- multiplier les heures supplémentaires, dépasser les horaires ou des temps normaux de travail quand on est au forfait, travailler en temps masqué ;

- emporter du travail à son domicile ;
- l'hyper-disponibilité sous la forme particulière de l'hyper-connexion notamment.

Exemples d'indicateurs sur la qualité du travail et l'intensité du travail :

- devoir traiter trop vite une opération qui demanderait davantage de soin ou une qualité de travail insatisfaisante ;
- renoncer à faire des tâches ;
- travailler dans l'urgence.

Exemples de causes organisationnelles de charge :

- Multiplicité de projets ou tâches à conduire ou à suivre de manière simultanée ou successive ;
- Nombre d'interlocuteurs excessif ;
- instabilité organisationnelle ;
- dérangement, interruptions intempestives dans le travail, conditions de travail ne permettant pas de se concentrer.

Dont les facteurs de charge cognitive ou mentale :

- la complexité du travail et les exigences de forte concentration ;
- le manque de formation ou de savoir-faire pour réaliser une tâche ;
- la pluralité d'activités en simultané et les interruptions ;
- le cumul de contraintes temporelles.

Le recueil d'éléments constitutifs la charge de travail, indiqués ci-dessus, peut se faire par les **moyens complémentaires** suivants :

- lors des visites et enquêtes réalisées par les représentants du personnel au CHSCT, en dégageant du temps pour ce faire ;
- par la médecine du travail ;
- par les salariés au moyen du droit à l'expression directe et collective. Rappelons qu'il convient de solliciter avant tout l'expérience des opérateurs eux-mêmes, comme la circulaire DRT n° 2002-06 du 18 avril 2002 enjoint de le faire quand il s'agit d'évaluer les risques a priori pour construire un DUERP;
- par un groupe de travail ad hoc sur ce sujet, animé par le préventeur ou le médecin du travail.

Une fois recueillis ces éléments de diagnostic doivent être débattus au sein des CHSCT ce qui permettrait d'avoir une représentation de la charge de travail commune de laquelle découlerait une démarche de prévention construite avec les salariés des métiers concernés pour la problématique de la charge de travail (sur et sous charge). Ce recueil permettrait donc d'engager des actions en vue de réduire la charge et de mettre en place des garde-fous afin d'éviter que l'autonomie ne se retourne contre les salariés en favorisant des formes de surinvestissement et de dépassement de soi pour absorber la charge qui sont délétères pour leur santé.

Enfin, un dernier aspect permettant d'alléger la charge de travail serait de créer les conditions pour que les salariés restent dans l'entreprise afin de stabiliser les effectifs et de favoriser la transmission des compétences et savoir-faire et l'élaboration collective de la mémoire vivante. Cette stabilité n'entre pas en contradiction avec l'innovation, bien au contraire, car elle favorisera l'anticipation de certaines difficultés déjà rencontrées ou des résolutions plus rapides.

Cette mise en discussion avec les salariés pourrait s'opérer lors de créneaux dédiés à « Esprit de Service », notamment.

Dans le cadre du déploiement par vague d' « Esprit de Service », il conviendrait par ailleurs de prendre en compte la charge conséquente de travail des responsables de proximité et des responsables des services qui sont impactés par le projet « Esprit de Service » dans les vagues successives du projet.

METTRE FIN AUX FORMES D'INSÉCURITÉ DE LA SITUATION DE TRAVAIL VOIRE DU TRAVAIL

➤ Ouvrir un chantier sur la question de la délégation

Le besoin de clarification des habilitations est nécessaire, mais doit, pour que l'inquiétude des salariés soit apaisée, être accompagnée d'une révision dans la répartition des tâches au sein des services. Il s'agit d'éviter que ceux-ci ne soient pas exposés, en raison d'absence de personnels, d'absence de réponse et de pression sur les délais de traitement des dossiers (Siège) ou les ventes (Réseau), à prendre des décisions sans y être habilités.

Il ne semble pas que le déroulement du processus « Esprit de Service » ait levé les craintes et interrogations des salariés puisque celles-ci constituent toujours sur un mode latent une exigence émotionnelle au travail alors que nos investigations ont pris place plus d'un trimestre après l'issue du déploiement d'« Esprit de Service ».

Il paraît urgent de faire de la question de la délégation un chantier en soi et que les moyens soient mis pour qu'il ne s'agisse pas d'une simple information sur la distribution des responsabilités : en effet être informé sans avoir les moyens de modifier durablement ses pratiques pour éviter les situations à risque peut avoir un effet néfaste sur la santé des salariés.

ACCOMPAGNER LES SALARIÉS DONT LES MÉTIERS SONT EN VOIE DE DISPARITION ET LES ENTRANTS EN POSTE

➤ Avec la mise en œuvre du projet « Esprit de Service » certains postes de travail, comme ceux des **responsables de gestion commerciale**, voient leur contenu et leur organisation du travail modifiée pour aller vers une augmentation des tâches à connotation commerciale et un rôle d'appui aux conseillers en situation de surcharge plutôt que d'être valorisés dans ce qui constitue leur cœur de métier : le contrôle et l'analyse des dossiers. Ces évolutions correspondent à des tendances déjà existantes à la CEIDF comme cela peut être le cas plus largement pour la filière des postes administratifs au Réseau. Le repositionnement de salariés n'est pas une mince affaire. Pour d'aucuns d'entre eux, celui-ci pourrait être synonyme de changement de métier réclamant l'acquisition de nouvelles compétences et de nouveaux savoir-faire. C'est un processus de réajustement de l'identité professionnelle qu'ils devront ainsi mener, et les efforts à fournir pour occuper sereinement les nouveaux postes seront plus ou moins importants selon les métiers de départ. Pour d'autres salariés, le repositionnement pourrait s'apparenter à une « mise au placard » si d'aventure ils se retrouvaient sur des postes exigeant une dimension commerciale alors que cela ne correspond ni à leur cœur de métier ni à leurs aspirations professionnelles.

Tout repositionnement doit faire l'objet, au préalable, d'un état des lieux des compétences et des besoins de formation des salariés concernés. Rappelons que réaliser cet état des lieux et assurer la satisfaction des besoins de formation sont des prérequis au maintien de l'employabilité des personnes. Il serait donc bien que la Direction s'engage à ce que le plan d'accompagnement qu'elle mettra en œuvre respecte les appétences ou les désirs des personnes qui seraient repositionnées, ainsi que leurs compétences, leurs savoir-faire, leurs besoins de formation et de tutorat, et qu'un temps d'adaptation leur soit véritablement accordé. Ce dernier point est d'importance tant l'expérience nous apprend qu'il y a toujours un écart entre les prévisions et la réalité du travail.

➤ La question de l'équité se pose concernant certains postes au Siège, ceux des **assistants et chargés de services bancaires**, qui œuvrent dans des services organisés selon le principe de la polyvalence. Ces deux intitulés de postes correspondent également à des niveaux de classification différenciés alors même que, dans le quotidien de travail, l'activité prise en charge et les compétences mises en œuvre peuvent parfois être identiques. Il s'agirait d'ouvrir ce chantier sur le plan RH afin que certaines situations ne conduisent pas

à des situations d'absence de reconnaissance professionnelle et à des freins à l'évolution professionnelle en interne.

- De manière plus générale, accompagner la **montée en compétences** en s'inscrivant dans une logique de polycompétences plutôt que de polyvalence « bouche trou ». Ceci afin de développer le pouvoir d'agir des salariés et de faire en sorte qu'ils reprennent la main sur leur travail.
- Lorsque l'organisation du travail enjoint les salariés à travailler selon le mode de la polyvalence, il s'agit de travailler, tant au Réseau qu'au Siège, à :
 - La reconnaissance des compétences acquises dans le cadre de cette polyvalence ;
 - La reconnaissance des contraintes engendrées par cette position de travail multi-tâches et prévention de celles-ci ;
 - La compensation sous forme d'évolution de classe professionnelle, sous forme financière ou sous forme de repos compensateur des spécificités de ce type de position de travail ;
 - L'accompagnement et la formation aux spécificités de chacune de ces activités (formation aux spécificités juridiques et techniques, etc.) ;
 - La délivrance d'une fiche de poste claire et précise sur les périmètres d'intervention afin d'éviter tout glissement de tâches, et l'émergence de conflits interpersonnels entre les agents sur l'attribution des activités.

Des **modalités de reconnaissance instrumentale et symbolique doivent être associées à cette montée en compétences** afin de favoriser l'implication et l'adhésion des salariés à cette démarche.

V.4. Envisager d'autres leviers pour atteindre la satisfaction client : mettre en débat la question de la qualité au / du travail

Le modèle « Esprit de Service » mise sur l'enrôlement des subjectivités aux fins d'améliorer la satisfaction client et la « qualité de service ».

Les salariés ne sont pas opposés aux « quatre attitudes » prônées par le projet. Qui le serait ? Mais encore faut-il débattre de ce que ces « mots-clés » recouvrent. Les espaces de discussion ouverts dans le cadre de la démarche « Esprit de Service » gagneraient à accueillir des débats professionnels sur ces sujets :

- De quoi parle-t-on lorsque l'on évoque l'« efficacité », la « responsabilité » ? Qu'est-ce qu'un travail « efficace » dans une agence bancaire ou un service support ?
 - S'agit-il de placer un produit dont le client n'a pas besoin ou de prendre le temps d'analyser sa demande, de le conseiller ?
 - S'agit-il de répondre dans un délai très court ou de renvoyer une réponse complète et compréhensible ?
 - S'agit-il d'atteindre les objectifs quantitatifs permettant à l'agence de bien se placer dans le classement ou de veiller à la conformité des dossiers établis ?

De surcroît, les salariés sont porteurs d'autres leviers pour atteindre l'objectif d'améliorer la satisfaction client.

Dans le projet, il n'est question que de la qualité recherchée par l'entreprise tandis que la qualité du travail bien fait par ceux qui le font, réfère aux règles de l'art de l'activité concernée.

Ces autres voies et leviers d'amélioration de la qualité méritent d'être explorés.

V.4.1. Agir sur les conditions de travail des salariés

Le risque d'essoufflement des équipes en l'absence de retours concrets sur leurs conditions de travail et la reconnaissance de leurs contributions au projet « Esprit de Service », est réel et nécessite l'envoi de signes forts de la part de la direction, et ceci sans tarder.

Le projet a créé des attentes, et faute de voir arriver des changements concrets dans leur quotidien de travail, la déception des salariés serait d'autant plus grande, et le risque de démotivation et de désengagement dans le travail pourrait s'accroître, de même qu'une forme de défiance à l'égard de la ligne managériale.

La question de l'inscription dans le temps du projet appelle la vigilance du CHSCT en ce qu'elle pose la difficulté de maintenir dans la durée la dynamique initiée par « Esprit de Service ». Et plus encore du fait du risque qu'« Esprit de Service » ne se transforme en une couche supplémentaire d'exigences qualitatives qui viendrait s'ajouter aux indicateurs de performance auxquels sont déjà soumis actuellement les salariés.

Le CHSCT devra donc être associé au suivi dans le temps du projet global « Esprit de Service » afin de prévenir toutes dérives qui pourraient survenir.

De plus, l'enthousiasme suscité par la possibilité des échanges entre collègues du Siège et du Réseau, via les formations mixtes, les immersions dans les services, les réunions inter-services, mérite que des moyens soient donnés pour soutenir ces initiatives dont sont demandeurs les salariés.

V.4.2. Des effectifs renforcés et stabilisés.

Cette question nécessite de s'interroger sur les causes de l'absentéisme, et invite à mettre en œuvre une vraie politique de prévention des risques psychosociaux. (cf. recommandation 6)

Il conviendrait également de donner des marges de manœuvre aux responsables de proximité

pour organiser le travail au plus proche des réels besoins humains/matériels/temps en ce qui concerne, par exemple, l'ajustement de leur effectif, le remplacement en cas de départs de salarié.

V.4.3. La revalorisation des tâches et activités sans valeur productive directe dans les parcours professionnels et dans l'entreprise.

Sont visées ici les activités non commerciales, comme les différentes tâches administratives. Mais également le conseil au client qui nécessite du temps pour gagner sa confiance, et qui ne peut se mesurer que sur un plus long terme.

C'est bien le cœur même de l'ambition du projet, qui mise sur des retombées positives futures grâce à l'investissement dans la qualité du service rendu au client. Les salariés ne sont pas opposés à cette conception, ayant toujours eu à cœur de prendre soin de leur travail et de leurs clients. La direction doit envoyer des signes forts via l'établissement d'indicateurs de l'activité qui revalorisent le temps passé à bien faire son travail administratif, à bien conseiller ses clients même s'il n'y a pas de ventes à la clé.

Des moyens humains et temporels pour mener à bien la mise en conformité des dossiers.

Il convient ici de souligner le rôle essentiel du RGC en agence comme nous l'avons démontré dans ce rapport.

V.4.4. Mettre au jour la question de la « bâtonnite » pour en finir avec les injonctions contradictoires

Il est impératif de sortir du double discours consistant d'un côté à prôner les « valeurs » d'Esprit de service, tout en continuant d'exiger de l'autre, l'atteinte d'indicateurs de performance basés sur des objectifs quantitatifs.

La question de la « bâtonnite » ne peut demeurer plus longtemps taboue, elle doit être mise en débat. Un discours clarifié doit être délivré aux salariés de la part de la direction de l'entreprise pour en finir avec les injonctions contradictoires auxquelles sont confrontées les équipes. Ceci afin de faire en sorte que les messages portés par « Esprit de Service » soient cohérents avec les conditions réelles d'exercice du métier en agences et dans les services.

Plus globalement, il conviendrait d'accorder les discours d'une part, et les actes de la direction d'autre part. Les « contre-signes » envoyés récemment aux salariés (tableau des sanctions, licenciements, fermetures de services) ne peuvent que contribuer à renforcer le climat de peur qui règne actuellement au sein des équipes du siège et de certaines agences. Cette discordance entre la « bienveillance » prônée d'une main, et la menace portée par l'autre, ne peuvent qu'alimenter une défiance forte des salariés à l'égard de la ligne hiérarchique.

V.5. Accompagner les transformations technologiques

V.5.1. Former aux nouveaux outils

L'adaptation des agents à un nouvel environnement technologique nécessite d'allouer un temps de formation ou d'accompagnement à l'usage de ces outils. Ce dispositif de formation peut prendre deux formes : soit il s'agit de journées de formation sur l'outil assurées par des formateurs professionnels, soit il s'agit d'un accompagnement à la prise en main de l'outil qui peut être assuré par des pairs expérimentés.

Dans les deux cas, la direction doit prévoir, évaluer et tenir compte de l'accroissement de la charge de travail pour les collègues des agents qui sont en formation ou qui forment leurs pairs ainsi que d'un allègement de la charge de travail des agents expérimentés durant les périodes où ceux-ci procurent un service de formation à leurs pairs.

C'est ainsi que nous recommandons que les personnes concernées par ces nouveaux outils soient formées, et que leur formation se déroule dans de bonnes conditions pour elles et leurs collègues.

V.5.2. Tenir compte du temps d'ajustement des outils lors des phases de démarrage

Toute mise en place de nouveaux outils induit des phases de test et d'ajustement des paramètres pour les rendre opérationnels. L'organisation du travail durant cette période doit être aménagée afin de permettre aux agents de ne pas être confrontés à une surcharge de travail et à des difficultés dans l'accomplissement de leurs tâches.

V.5.3. Suivre et accompagner les « Projets d'Adaptation »

On l'a vu, les « Projets d'Adaptation » ont été lancés dès le début du projet. Il s'agit pour certains d'amélioration d'outils existants, pour d'autres de création de produits ou de dispositifs.

La plupart concernent la digitalisation des processus, l'interaction entre différents processus existants ou à créer, l'accroissement des possibilités d'interactions multicanal avec les clients.

Nous allons en revoir ici certains et présenter une série de recommandations à leur sujet.

« MyFlow », outil de workflow, c'est à dire de conduite du flux des opérations sur un ou plusieurs processus, doit faire l'objet d'un déploiement « sur 27 processus jugés essentiels par les métiers ». Le principe de ce type d'outil repose sur une segmentation des tâches, suivant le cours d'un processus, chaque opérateur ne pouvant intervenir que si l'étape précédente a été franchie et ne pouvant lui-même réaliser qu'un nombre limité d'opérations, préparant l'étape suivante. Les problèmes souvent rencontrés sont de trois ordres :

- identifier qui a l'autorisation de faire quoi à chaque étape du processus ;
- comment éviter les blocages liés à un manque de données nécessaires pour finaliser la tâche qu'on réalise ;
- comment pallier l'absence d'un opérateur (les droits d'accès individuels peuvent poser des problèmes de blocage, puisqu'un opérateur ne peut pas nécessairement en remplacer un autre) ;
- vérifier que les processus modifiés répondent bien aux besoins des opérateurs.

On comprend que ces questions ont partie liée avec celle de la délégation.

Le développement d' « offres de service digital » :

SED (signature électronique à distance), SAG (signature électronique en agence) et autres applications (smartphones, montres connectées) sont en cours d'expérimentation et de déploiement dans d'autres caisses. L'accès multicanal s'affirme de plus en plus clairement et, pour

reprendre les termes de B. Meyronin et T. Spencer, « le digital accompagne plus globalement la transformation des organisations en décuplant les possibilités de connexion en interne, ainsi qu'avec les partenaires et les clients de l'entreprise ».

Cette fluidité recherchée se traduit aussi par la mise en place d'interaction entre logiciels différents, les passerelles n'étant pas souvent immédiatement fiables. Ceci peut aussi conduire à une multiplication d'intervention d'acteurs différents sur un même dossier, ce qui n'est pas sans générer de difficultés. Enfin, l'impact sur les conditions de travail peut ne pas être négligeable, si, par exemple, les clients entrent dans des processus sur lesquels les salariés ne peuvent pas eux-mêmes agir (on a pu observer le cas dans le secteur de la location de véhicules).

En règle générale, il est recommandé de procéder, lors de la conception d'outils logiciels, à l'aide de groupes d'utilisateurs, qui pourront contribuer à l'élaboration du cahier des charges, avec des spécialistes des interfaces homme-machine, à des expérimentations sur des prototypes, et ce sur la durée – il est rarement suffisant de se contenter de corrections de versions successives, elles-mêmes génératrices potentielles de problème de développement.

La « définition d'indicateurs représentatifs de l'Esprit de Service : intégration de ces indicateurs dans des outils de pilotage & les tableaux de bord existants » : les tableaux de bord donnent, par construction, une vision tronquée de la réalité du travail. Or, ils servent à la fois à donner une vision globale de la situation de l'entreprise et à définir des axes d'orientation qui seront, en descendant, déclinés de manière de plus en plus opérationnelle, pour prescrire le travail aux collaborateurs – travail sur lequel ils seront évalués, comme leurs managers.

Il est donc important que, dans le cadre d'une transformation conjointe du modèle de service, des modes de managements et d'organisation, cette redéfinition tienne compte des conséquences concrètes des changements annoncés et attendus. Il est donc important, selon nous, que les managers, à chaque niveau, aient le temps de réfléchir aux types d'indicateurs dont ils ont besoin pour agir et pour faire remonter les informations nécessaires au niveau supérieur. De même, il est important de veiller à concevoir une série d'indicateurs qualitatifs, en cohérence avec le changement du modèle de service.

L'« amélioration des pratiques d'échange entre le siège et le réseau » fait déjà l'objet de sujets dans le cadre des « Projets de Services ». Il nous apparaît important que la question de l'« optimisation des normes de communication » et « l'harmonisation des principaux engagements de qualité de service entre les équipes » soit réalisée sur la base des retours d'expériences des équipes et que ces « normes » et cette « harmonisation » puisse faire l'objet d'ajustements ou de corrections profondes, notamment au gré des évolutions de la digitalisation des métiers pour veiller à ce que l'ensemble soit un facteur d'amélioration des conditions de travail.

On peut terminer à ce sujet en rappelant que, pour la direction, la nécessité de consulter le CHSCT sur les « Projets d'Adaptation » sera examinée au cas par cas.

On peut rappeler que rien n'interdit qu'une direction d'Entreprise informe les CHSCT et tienne compte de ses remarques dès l'amont de la conception d'un projet concernant les conditions de travail. Il nous paraît en outre nécessaire que le CHSCT puisse être effectivement consulté sur l'introduction de nouveaux outils, ou des modifications conséquentes de processus, d'outils ou de modalités de travail – d'exécution comme de management.

V.6. Pour une politique de prévention primaire

V.6.1. Donner les moyens nécessaires au Service de Santé au Travail

Durant notre intervention, un seul médecin du travail était en poste pour un effectif de 4870 salariés répartis sur le siège et les 455 agences du Réseau et plusieurs pôles au Siège.

Ce sous-effectif pénalise fortement les missions du service de santé et travail et le suivi des salariés. Il convient donc de remédier au plus vite à cette situation en procédant à l'embauche de médecins du travail supplémentaires, en nombre suffisant eu égard à la taille et au périmètre de l'entreprise.

Étant donné les difficultés traversées par le service de santé au travail, et les départs successifs de médecins, les causes de ces départs et dysfonctionnements méritent d'être examinées.

Par ailleurs, nous rappelons le rôle essentiel de la médecine du travail dans la chaîne de prévention. C'est pourquoi il est impératif de garantir l'indépendance des médecins du travail, qui plus est dans le cadre d'un service de santé au travail interne à l'entreprise. Il apparaît au terme de notre mission, qu'une crainte forte des salariés quant à la possibilité de voir prononcer une décision d'inaptitude à leur encontre, les dissuade de tout recours à la médecine du travail. Une telle situation préjudiciable à la préservation de la santé au travail et à une réelle politique de prévention, ne saurait perdurer. Il convient de lever cette crainte pour reconstruire la confiance des salariés envers leur service de santé au travail. Et les CHSCT devront être associés aux démarches entreprises en ce sens.

V.6.2. Privilégier une approche primaire de la prévention plutôt que tertiaire

Durant nos investigations un certain nombre de salariés ont évoqués le cas de collègues en état de souffrance, des situations d'épuisement professionnels et de malaises au travail. À ce titre la population de managers, en particulier au Réseau, et celle du Siège semblent particulièrement fragilisées.

L'entreprise s'est dotée, en 2012, d'un plan RPS et a recours à des cabinets de psychologue pour l'appuyer lorsque des situations de travail conduisent à l'accident comme cela peut être le cas avec les incivilités et agressions qui touchent tout particulièrement la population du Réseau. Toutefois ces interventions se placent plus sur le plan de la prévention tertiaire que primaire.

RAPPEL : LES TROIS NIVEAUX DE PRÉVENTION

Les actions de prévention primaire permettent de combattre le risque à la source, en réfléchissant en amont à un type d'organisation et à la mise en place de conditions de travail, qui empêchent l'émergence des risques psychosociaux. Les actions de prévention primaire visent donc à supprimer, réduire (ou maîtriser) les facteurs de stress et à agir sur les causes plutôt que sur les conséquences. Ces mesures de prévention sont celles à développer prioritairement, car elles sont les plus efficaces et les plus durables, même si leur mise en œuvre n'est pas aisée.

Différentes pistes de travail peuvent cependant être essayées dans le cadre d'action de prévention primaire du risque psychosocial :

- trouver des moyens de réduire la demande psychologique (charge de travail, intensité ou densité du travail, etc.)
- donner aux salariés les moyens d'être autonomes en augmentant notamment leurs marges de manœuvre pour faire face aux différentes sollicitations auxquelles ils sont soumis ;
- réduire la pression individuelle sur les objectifs quantitatifs en particulier au réseau et sur les objectifs temporels en particulier au Siège ;
- diminuer la fréquence et l'intensité des opérations commerciales « coups de poings »

(show conso, challenge, etc.) ;

- créer les conditions pour que se développe un soutien social fort entre collègues et avec les membres de l'encadrement
- améliorer les formes de reconnaissance au travail en revalorisant les temps de travail « hors vente » pour repositionner la notion de productivité et d'efficacité et éviter de dévaloriser certaines tâches et ceux qui els réalisent ;
- faire en sorte que les normes, procédures et autres prescriptions n'entrent pas en contradiction avec le travail réel et les conditions effectives de réalisation de la tâche. Or, avec « Esprit de Service » les situations d'injonctions paradoxales sont nombreuses comme on a pu le démontrer dans ce rapport.

Les actions de prévention secondaire visent à rendre les individus aptes à gérer de manière efficace les exigences et les contraintes du travail en leur proposant des stratégies d'adaptation aux sources de risques, en renforçant leur résistance et/ou en soulageant les symptômes associés. Elles renvoient à la mise en place de dispositifs centrés sur les individus et qui sont censés l'aider à maîtriser émotionnellement, comme physiquement les situations qui pourraient être facteurs de risques : groupes de parole, cellules d'écoute, etc. Ces techniques de prévention secondaire sont utiles aux salariés, mais elles ne sont pas optimales. En effet, elles sont centrées sur l'individu et non sur l'organisation. Or, tout l'enjeu de la santé au travail est de comprendre que le sujet n'est pas le salarié, mais l'organisation, qui crée les conditions d'émergence des risques psychosociaux. De fait, la prévention secondaire renforce l'idée que c'est au salarié de savoir gérer les contraintes qui pèsent sur lui et donc qu'il doit accepter les situations mettant en danger tant sa santé physique que mentale.

Les actions de prévention tertiaire peuvent être assimilées à un dernier recours et visent à gérer la souffrance d'agents, bel et bien déclarée et identifiée comme telle. Elles s'incarnent dans différents dispositifs : numéro d'appel, identification des personnes en souffrance, mesures d'accompagnement de retour au travail, assistance psychologique, etc. Bref, dans ces situations, le mal est déjà fait, De fait, la déclarer comme actions de prévention est quelque peu paradoxal. Cependant, ces actions sont nécessaires, car on ne peut à aucun moment être sûr que les actions de prévention primaire d'abord et secondaire ensuite, aient été efficaces. Ce sont des dispositifs d'alerte qui permettent d'éviter que la situation ne s'aggrave.

Ces trois types d'actions de prévention ne sont pas exclusifs les uns des autres et peuvent être menés conjointement. Cependant, une avancée pourra être mesurée lorsque les dispositifs de prévention tertiaire prioritairement et secondaire dans une moindre mesure seront devenus inutiles. On comprend alors que l'accent doit être mis avant tout sur la prévention primaire.

VI. - Annexes

VI.1. Annexe 1 – Questionnaire

Questionnaire expertise CHSCT Caisse d'Épargne Siège et Réseau IDF - 1ère étape projet Esprit de Service

Le CEDAET, **organisme indépendant et extérieur à l'entreprise agréé par le Ministère du Travail**, réalise actuellement à la demande des Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) Caisse d'épargne Siège et Réseau IDF une expertise portant sur la 1ère étape - dite « projets de service » - du projet « Esprit de Service ».

Cette expertise a pour objectifs **l'analyse approfondie des changements consécutifs au déploiement de ce projet en vague 1 et de leurs conséquences sur vos conditions de travail, votre sécurité et votre santé**. L'identification des risques associés à ce projet, à ce stade de son déploiement, vise l'élaboration de propositions d'actions pour leur prévention.

Pour réaliser cette mission d'expertise, l'un des outils méthodologiques mis en œuvre par notre cabinet est un **questionnaire anonyme** en ligne adressé à l'ensemble des salariés du périmètre des CHSCT Caisse d'épargne Siège et Réseau IDF ayant participé à la vague 1 du projet « Esprit de Service ».

Nous vous demandons de bien vouloir renseigner ce questionnaire en ligne (40 questions – durée de passation estimée 12 minutes). Votre participation est la garantie que votre expression sera prise en compte. Par ailleurs, la pertinence des résultats dépend du nombre de réponses et donc de votre participation à cette enquête par questionnaire. Elle dépend également de la sincérité de vos réponses.

Il vous sera possible de répondre à ce questionnaire en ligne **du 22 mai 2017 au 08 juin 2017**.

L'agrément délivré au CEDAET par le Ministère du Travail l'oblige au **strict respect de l'anonymat des salariés et de la confidentialité de leurs expressions**. Les modalités choisies de retour des questionnaires garantissent que seul le CEDAET a

accès à vos réponses individuelles. Nous ne transmettons – dans le cadre du rapport d'expertise remis aux CHSCT du Siège et du Réseau IDF qu'une exploitation collective et anonyme des réponses.

En vous remerciant de votre participation.

Le CEDAET

Caractéristiques socioprofessionnelles

[] Sexe : *Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :*

- Féminin
- Masculin

[] Classe d'âge : *Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :*

- Moins de 25 ans
- Entre 25 et 29 ans
- Entre 30 et 34 ans
- Entre 35 et 39 ans
- Entre 40 et 44 ans
- Entre 45 et 49 ans
- Entre 50 et 54 ans
- Entre 55 et 59 ans
- 60 ans et plus

[] Quelle est votre affectation actuelle ? *Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :*

- Réseau
- Siège

[] Si vous travaillez au Réseau, quel est votre lieu d'affectation actuel ? ((Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Réseau' à la question '3 [A3]' (Quelle est votre affectation actuelle ?) *Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :*

- 77
- 78
- 91
- 92
- 93
- 94
- 95
- 75E
- 75O

Si vous travaillez au Siège, à quelle direction ou quel service êtes-vous rattaché ? ((Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies : La réponse était 'Siège' à la question '3 [A3]' (Quelle est votre affectation actuelle ?) *Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :*

- DS2C
- DRH
- DMD
- Secrétariat général

Si vous travaillez au Réseau, quel poste occupez-vous actuellement ? ((Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies : La réponse était 'Réseau' à la question '3 [A3]' (Quelle est votre affectation actuelle ?) *Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :*

- Chargé d'accueil
- Conseiller financier
- Responsable de gestion commerciale
- Conseiller commercial
- Conseiller clientèle particulier
- Second d'agence RCP
- Second d'agence RCP Expert
- Directeur adjoint Agence principale
- Directeur d'agence principale
- Directeur secteur commercial

Si vous travaillez au Siège, quel poste occupez-vous actuellement ? Merci d'indiquer l'intitulé de votre poste s'il ne figure pas dans la liste ci-dessous.((Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies : La réponse était 'Siège' à la question '3 [A3]' (Quelle est votre affectation actuelle ?) *Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :*

- Assistant services bancaires
- Chargé services bancaires
- Gestionnaire services bancaires
- Expert services bancaires
- Conseiller financier
- Chargé de recouvrement
- Responsable de service
- Directeur de direction
- Directeur de direction adjointe
- Autre

Quel est votre contrat de travail ? *Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :*

- CDI
- CDD

- En détachement
- Intérimaire
- Stagiaire
- Autre

[] Quel est votre statut ? *Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :*

- Cadre (avec responsabilité hiérarchique d'équipe ou "manager")
- Cadre (sans responsabilité hiérarchique d'équipe)
- Non cadre

[] Quelle est votre ancienneté ? *Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :*

	Moins de 1 an	1 à 4 ans	5 à 9 ans	10 à 14 ans	15 à 19 ans	20 à 24 ans	25 ans et plus
Sur le site (agence ou service actuel)	<input type="radio"/>						
Dans l'entreprise	<input type="radio"/>						

Organisation actuelle du travail : état des lieux

[] L'équipe dans laquelle vous travaillez actuellement (agence / service) est-elle au complet (effectif théorique atteint) ? *Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :*

- Oui
- Non

[] Avez-vous des réunions régulières d'échanges sur les pratiques professionnelles (hors les temps consacrés au briefs, aux comités et aux actions commerciales ponctuelles) ? *Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :*

- Oui
- Non

[] Si « oui », à quelle fréquence ? ((Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies : La réponse était 'Oui' à la question '12 [B9]' (Avez-vous des réunions régulières d'échanges sur les pratiques professionnelles (hors les temps consacrés au briefs, aux comités et aux actions commerciales ponctuelles) ?)) *Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :*

- Hebdomadaire
- Mensuelle
- Autre

[] Les comités hebdomadaires constituent-ils des lieux permettant la résolution de problèmes professionnels que vous rencontrez ? *Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :*

- Oui
- Non

[] Dans l'organisation du travail actuelle, êtes-vous amenés à tourner sur plusieurs postes de travail et/ou à prendre en charge une part du travail d'autres collaborateurs ? *Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :*

- Oui
- Non

[] Si oui, à quelle fréquence ? ((Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies : La réponse était 'Oui' à la question '15 [B10]' (Dans l'organisation du travail actuelle, êtes-vous amenés à tourner sur plusieurs postes de travail et/ou à prendre en charge une part du travail d'autres collaborateurs?)) *Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :*

- Plus d'une fois par jour
- Plus d'une fois par semaine
- Plus d'une fois par mois
- Plus d'une fois par trimestre
- Autre

Si oui, qu'est-ce que cela représente pour vous ? ((Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies : La réponse était 'Oui' à la question '15 [B10]' (Dans l'organisation du travail actuelle, êtes-vous amenés à tourner sur plusieurs postes de travail et/ou à prendre en charge une part du travail d'autres collaborateurs?))

- Une contrainte et/ou un frein dans la réalisation de ma fonction principale et de mes objectifs (charge de travail supplémentaire, complexification du travail, frein dans la réalisation des objectifs attachés à ma fonction principale, interruption de tâches, champs de compétences insuffisamment maîtrisés, etc.)
- Une opportunité et/ou un enrichissement professionnel (intérêt car diversification des tâches, développement de nouvelles compétences, potentielle opportunité de carrière, etc.)
- Une forme de solidarité collective (venir en appui d'un collègue du fait d'un pic d'activité, faire face à une absence dans l'équipe)
- Autre:

Comment qualifieriez-vous le rapport entre les objectifs fixés et les moyens alloués ? Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Très adaptés	Plutôt adaptés	Plutôt inadaptés	Très inadaptés	Non concerné
Les objectifs attendus sur votre poste et les moyens alloués pour les atteindre, sont :	<input type="radio"/>				
Les objectifs attendus sur votre poste en termes de production et les exigences de qualité de service client, sont :	<input type="radio"/>				

Comment qualifieriez-vous la qualité des rapports sociaux au travail : Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Très satisfaisante	Plutôt satisfaisante	Plutôt insatisfaisante	Très insatisfaisante	Non concerné
La qualité de la coopération au travail entre les services du Siège et le Réseau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La qualité des rapports sociaux au travail avec votre hiérarchie de proximité (qualité de l'information et communication, soutien technique et social, reconnaissance du travail et des compétences, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La qualité des rapports sociaux au travail avec vos collègues de travail (qualité de la communication, soutien technique, coopération et entraide, reconnaissance du travail et des compétences, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La qualité de la relation à la clientèle et / ou à vos "partenaires" (service, agences externes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esprit de Service : Étape 1 "Projets de Service"

Quelle a été votre participation à la démarche "projets de service" ? Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Oui	Non
Groupes de travail portant sur l'élaboration du projet en amont de son lancement (2015 - 1er semestre 2016)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Réunion de présentation du projet « Esprit de Service » et lancement de votre projet de service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Oui	Non
Diagnostic individuel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diagnostic collectif	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Élaboration d'un plan d'actions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lancement de votre plan d'actions au sein de votre service / agence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Animation ou mise en œuvre du plan d'actions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[] Dans le cadre de l'élaboration de votre projet de service (diagnostics, plan d'action) quelles sont les dimensions thématiques que vous avez abordées ? ((Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies : La réponse était 'Réseau' à la question '3 [A3]' (Quelle est votre affectation actuelle ?) et La réponse était 'Cadre (sans responsabilité hiérarchique d'équipe)' ou 'Non cadre' à la question '9 [A6]' (Quel est votre statut ?))

	Oui	Non
L'organisation de l'accueil client et la prise en charge des flux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les moments-clés de l'accueil client	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La qualité sensorielle de l'agence (ambiance, perception de l'environnement de travail et d'accueil-clientèle)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les moments-clés de service client	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La satisfaction des clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pratique des services digitaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La performance commerciale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pratique de la délégation par l'équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La coopération : engagement de clarté et de complétude des demandes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[] Dans le cadre de l'élaboration de votre projet de service (diagnostics, plan d'action) quelles sont les dimensions thématiques que vous avez abordées ? ((Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies : La réponse était 'Siège' à la question '3 [A3]' (Quelle est votre affectation actuelle ?) et La réponse était 'Cadre (sans responsabilité hiérarchique d'équipe)' ou 'Non cadre' à la question '9 [A6]' (Quel est votre statut ?))

	Oui	Non
La contribution aux moments clés d'accueil et de service client	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les moments-clés de nos clients et de nos partenaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La satisfaction de nos clients et de nos partenaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La performance opérationnelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pratique de la délégation par l'équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[] Quel a été votre participation au déploiement d' « Esprit de service » au sein de votre agence / service ? ((Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies : La réponse était 'Cadre (avec responsabilité hiérarchique d'équipe ou "manager" à la question '9 [A6]' (Quel est votre statut ?)) Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Oui	Non
Intervention de l'ambassadeur prévue dans le calendrier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sollicitation spontanée de l'ambassadeur à votre demande	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sollicitation spontanée de l'ambassadeur à l'issue du lancement du plan d'actions/à l'issue de la vague 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usage des supports proposés (fiches individuelles et collectives, kits, supports au management visuels)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respect des délais impartis pour réaliser les différentes étapes du déploiement d' « Esprit de service »	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suspension du déploiement d' « Esprit de service » dans votre agence / service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Réalisation d'un diagnostic sur la dimension « symétrie managériale »	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[] En quoi le déploiement de la démarche « Esprit de Service » au sein de votre service /agence a-t-il modifié vos pratiques de management / de manager ? (Question ouverte) ((Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies : La réponse était 'Cadre (avec responsabilité hiérarchique d'équipe ou "manager" à la question '9 [A6]' (Quel est votre statut ?))

[] Dans l'ordre, quelles sont les 3 thématiques qui vous ont paru les plus pertinentes par rapport à votre

activité, votre poste, et l'organisation du travail ? (Question ouverte) Veuillez écrire votre(vos) réponse(s) ici :

- thématique 1
- thématique 2
- thématique 3

[] Quand avez-vous finalisé votre plan d'actions dans le cadre du projet « Esprit de Service » ? Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Il y a moins de 2 mois
- Il y a 3 mois
- Il y a 6 mois et plus

[] La démarche « Esprit de Service » est-elle toujours active au sein de votre service /agence ? Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

[] Si oui, sous quelles formes ? Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies : (La réponse était 'Oui' à la question '27 [C20]' (La démarche « Esprit de Service » est-elle toujours active au sein de votre service /agence ?) Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Oui	Non
Thématique traitée par le manager lors des réunions d'équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Managers qui enrichissent les tableaux « Esprit de Service » (nouvelles indications et résultats, top/flop, usages de smileys...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Collaborateurs qui enrichissent les tableaux « Esprit de Service » (nouvelles indications, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sélection de nouvelles actions à mener en équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rappel informel entre collaborateurs de certaines « actions » ou « attitudes » relevant d' « Esprit de service » (bienveillance, efficacité, accueillant, responsable)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rappel informel par le manager de proximité de certaines « actions » ou « attitudes » relevant d' « Esprit de service » (bienveillance, efficacité, accueillant, responsable)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[] Si non, pourquoi ? (Quelles raisons, quels freins ?) Question ouverte Veuillez écrire votre réponse ici :

[] Quels sont, à ce stade, les effets du projet « Esprit de service » sur votre organisation, vos conditions et votre vie au travail ? Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Aucun - neutre	Très négatifs	Plutôt négatifs	Plutôt positifs	Très positifs
Charge de travail	<input type="radio"/>				
Complexification du travail (interruption de tâche, nouvelles compétences, modification des délais, modification des objectifs, etc.)	<input type="radio"/>				
Polyvalence (diversification et flexibilité des activités prises en charge et/ou des postes de travail occupés)	<input type="radio"/>				
Changements des objectifs attendus (quantitatifs)	<input type="radio"/>				
Changements des objectifs attendus (qualitatifs)	<input type="radio"/>				
Changements des contraintes temporelles (délais / durée / fréquence)	<input type="radio"/>				
Changements dans le contenu du travail à réaliser (nature de l'activité, des dossiers, etc.)	<input type="radio"/>				
Changements dans les process / manières de réaliser certaines tâches (modifications des procédures / règles ; transformations des outils de travail)	<input type="radio"/>				
Changements des modalités d'information et de communication sur le travail et au travail	<input type="radio"/>				
Changements dans les relations avec votre hiérarchie	<input type="radio"/>				
Changements dans les relations avec vos collègues (au sein de l'équipe)	<input type="radio"/>				
Changements dans les relations avec vos « partenaires » (au Réseau / au Siège)	<input type="radio"/>				
Changements dans les relations avec votre clientèle	<input type="radio"/>				

[] Dans l'ordre, citez 3 « actions » mises en place suite au déploiement de votre projet de service qui vous paraissent améliorer vos conditions de travail et / ou la satisfaction client. *Veillez écrire votre(vos) réponse(s) ici :*

- Action 1
- Action 2
- Action 3

[] Citez 3 « petits bouger » réalisés suite au déploiement d'« Esprit de Service » qui vous paraissent améliorer vos conditions de travail et / ou la satisfaction client . *Veillez écrire votre(vos) réponse(s) ici :*

- 1
- 2
- 3

[] Considérez-vous que le projet « Esprit de Service » : *Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :*

	Oui, tout à fait	Oui, partiellement	Non, pas vraiment	Non, pas du tout
Répond aux problématiques quotidiennes de votre métier / activité (service /agence)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modifie l'image de la Caisse d'épargne et/ou du banquier auprès de la clientèle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[] Considérez-vous qu'avec le projet « Esprit de service » votre fierté professionnelle : *Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :*

- N'a pas ou très peu changé
- A changé plutôt négativement
- A changé plutôt positivement

[] Avec le projet « Esprit de service », avez-vous le sentiment que votre point de vue a été pris en compte par votre hiérarchie et l'entreprise? *Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :*

- Oui, tout à fait
- Oui, partiellement
- Non, pas vraiment
- Non, pas du tout

[] A ce stade, que pensez-vous d' « Esprit de Service » ? (*Question ouverte*) *Veillez écrire votre réponse ici :*

Travail et santé

[] Vous considérez que votre état actuel de santé physique et psychologique est dans l'ensemble : *Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :*

	Jamais	Parfois	Souvent ou très souvent
État de stress	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Importante fatigue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hypersomnie (forte envie de dormir dans la journée)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insomnie (difficulté à s'endormir ou réveil dans la nuit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
État d'irritabilité, ou de nervosité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maux de tête	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Jamais	Parfois	Souvent ou très souvent
Tensions ou douleurs musculaires (nuque, dos, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Troubles digestifs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perte de l'appétit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prise de poids	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prise de médicaments en raison d'un stress ou d'un mal-être au travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consommation ou augmentation de la consommation de tabac, ou de café, ou d'alcool en raison d'un stress ou d'un mal-être au travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[] Dans l'ensemble, vous diriez de votre travail : *Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :*

- Qu'il n'a pas vraiment de conséquences sur votre santé physique ou psychologique
- Qu'il a des conséquences plutôt positives sur votre santé physique ou psychologique
- Qu'il a des conséquences plutôt négatives sur votre santé physique ou psychologique

[] Au cours des douze derniers mois, avez-vous été amené(e) à consulter votre médecin ou le médecin du travail en raison de troubles liés à votre travail ? *Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :*

- Non
- Oui, une fois
- Oui, plusieurs fois

[] Au cours des douze derniers mois, avez-vous été en arrêt maladie en raison de troubles liés à votre travail ? *Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :*

- Non
- Oui, une fois (arrêt courte durée < 3 jours)
- Oui, une fois (arrêt longue durée > 3 jours)
- Oui, plusieurs fois (arrêts courte durée < 3 jours)
- Oui, plusieurs fois (arrêts longue durée > 3 jours)

Merci de votre participation.

Le rapport d'expertise sera remis fin juin aux CHSCT Caisse d'Épargne du Siège et du Réseau IDF, qui en assureront la communication auprès des personnels.

08/06/2017 – 00:00

Envoyer votre questionnaire.
Merci d'avoir complété ce questionnair

Table des matières

I. - Le contexte de la mission	3
I.1. L'entreprise.....	4
I.2. La demande d'expertise sur le projet « Esprit de Service ».....	6
I.3. Le projet « Esprit de Service ».....	9
I.3.1. Un projet d'importance : un projet d'entreprise.....	9
I.3.2. La question du périmètre.....	9
I.4. Le contexte dans lequel le projet se met en place : des problèmes structurels déjà identifiés.....	14
I.4.1. Des salariés fragilisés par des réorganisations successives.....	14
I.4.2. Un faisceau de signes qui interroge l'état de santé des salariés.....	15
I.4.3. Un contexte marqué par l'instabilité du service de santé au travail à la CEIDF.....	20
I.5. Le point de vue des acteurs sur le projet « Esprit de Service ».....	22
I.5.1. Le point de vue de la direction.....	22
I.5.2. Le point de vue des représentants du personnel.....	22
I.5.3. Le point de vue du service de santé au travail.....	23
I.6. Méthodologie : une approche systémique et globale sur le travail.....	24
I.6.1. Une étude documentaire.....	24
I.6.2. Des entretiens institutionnels.....	26
I.6.3. Des entretiens individuels, collectifs et des séquences d'observation de situations de travail.....	26
I.6.4. Un questionnaire.....	27
I.6.5. Des points d'étape avec les représentants du personnel aux CHSCT (Siège / Réseau).....	30
I.6.6. Une restitution aux CHSCT CEIDF du Siège et du Réseau.....	30
I.6.7. Conventions de lecture de ce rapport.....	30
II. - Analyse critique du projet « Esprit de Service »	31
II.2. Éléments de genèse du projet.....	32
II.3. La déclinaison d'« <i>Esprit de Service</i> » sur la CEIDF.....	35
II.4. « Esprit de Service » tel que mis en œuvre sur la CEIDF.....	41
II.5. Projet « Esprit de Service » : éléments de contenu et de méthode.....	46
II.6. Effets du contenu et de la méthode.....	49
III. - Le déploiement du projet « Esprit de Service » vu du terrain	57
III.1. Des disparités de situations sur le plan du déroulement concret d'« Esprit de Service ».....	58
III.1.1. Un rythme de déploiement très inégal d'un site à un autre.....	58
III.1.2. Conduire et animer le projet « Esprit de Service » sur le terrain.....	63
III.1.3. Un dispositif de formation délivré par Académie du Service.....	70
III.2. Des disparités dans la perception et la réception du projet.....	73

III.2.1. Un continuum de perceptions allant de l'engouement à l'indifférence jusqu'au rejet du projet	73
III.2.2. Le projet : une exigence du travail supplémentaire	78
III.3. Susciter l'adhésion sur des principes et valeurs pour favoriser le changement	86
IV. - La transformation des conditions de travail et l'animation du projet sur la durée 91	
IV.1. La concrétisation des plans d'action et leurs conséquences sur l'organisation du travail	92
IV.1.1. Des transformations dans la répartition des tâches au sein des équipes.....	92
IV.1.2. Des transformations dans les process de travail et les modes de délégation ...	100
IV.1.3. Des modifications dans les interactions et l'usage des outils de communication	104
IV.1.4. La mise en place de dispositifs facilitants la montée en compétences.....	111
IV.1.5. Des transformations progressives des modes et techniques de management .	114
IV.2. La problématique de la pérennité du projet « Esprit de Service »	122
IV.2.1. Le risque de désillusion des salariés	122
IV.2.2. Un projet qui semble avoir du mal à s'inscrire dans la durée.....	123
IV.3. Une conduite de projet qui interroge la gestion des risques professionnels	129
V. - Préconisations	132
V.1. Préambule	133
V.2. Pour une information et une consultation complète et loyale du CHSCT	134
V.3. Réajuster la conduite de projet en tenant compte des dysfonctionnements repérés	135
V.3.1. Résoudre les problèmes structurels identifiés avant d'envisager la poursuite du projet.....	135
V.4. Envisager d'autres leviers pour atteindre la satisfaction client : mettre en débat la question de la qualité au / du travail	140
V.4.1. Agir sur les conditions de travail des salariés	140
V.4.2. Des effectifs renforcés et stabilisés.	140
V.4.3. La revalorisation des tâches et activités sans valeur productive directe dans les parcours professionnels et dans l'entreprise.....	141
V.4.4. Mettre au jour la question de la « bâtonnite » pour en finir avec les injonctions contradictoires.....	141
V.5. Accompagner les transformations technologiques.....	142
V.5.1. Former aux nouveaux outils	142
V.5.2. Tenir compte du temps d'ajustement des outils lors des phases de démarrage	142
V.5.3. Suivre et accompagner les « Projets d'Adaptation »	142
V.6. Pour une politique de prévention primaire.....	144
V.6.1. Donner les moyens nécessaires au Service de Santé au Travail	144
V.6.2. Privilégier une approche primaire de la prévention plutôt que tertiaire.....	144
VI. - Annexes.....	146
VI.1. Annexe 1 – Questionnaire	147

Table des illustrations

Figure 1 – Évolution des effectifs de 2011 à 2016	5
Tableau 1 – Ancienneté moyenne à la CEIDF de 2010 à 2016	5
Figure 2 - Caractéristiques socioprofessionnelles de la population concernée par la vague 1 du projet « Esprit de Service »	12
Figure 3 – Moyenne d'âge des salariés selon leur statut et leur périmètre d'affectation.....	12
Figure 4 – Répartition des salariés en CDI en fonction de leur classification et périmètre d'affectation.....	12
Tableau 2 – Données socio-professionnelles de la population de CDI au Réseau et au Siège concernée par la vague 1 du projet « Esprit de Service »	13
Tableau 3 – Évolution des entrées et départs de la CEIDF de 2011 à 2015	15
Tableau 4 – Évolution de l'absentéisme de 2010 à 2016 à la CEIDF.....	18
Tableau 5 – Tableau récapitulatif des entretiens institutionnels réalisés, CEDAET.....	26
Tableau 6 - Tableau récapitulatif des investigations réalisés sur les périmètres du Réseau et du Siège, CEDAET.....	27
Tableau 7 - Répartition des répondants au questionnaire et dans la population cible de la vague 1 du projet par genre (Siège / Réseau)	28
Tableau 8 - Répartition des répondants au questionnaire et dans la population cible de la vague 1 du projet par affectation	28
Tableau 9 - Répartition des répondants au questionnaire et dans la population cible de la vague 1 du projet par statut (Siège et Réseau)	29
Tableau 10 - Répartition des répondants au questionnaire et dans la population cible de la vague 1 du projet par métier/poste de travail (Réseau)	29
Tableau 11 – Répartition des répondants au questionnaire et dans la population cible de la vague 1 du projet par métier/poste de travail (Siège)	29

Bibliographie

- ANACT (2010). « Absentéisme : le débat est ouvert », *Revue Travail et Changement* de l'ANACT, n°139, Janvier/Février.
- Beaud, Stéphane ; Weber, Florence (2010). *Guide de l'enquête de terrain*. Paris : La Découverte.
- Joule, R.-V., Beauvois, J.-L.,(1998). *La soumission librement consentie. Comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ?* PUF.
- Belorgey, Nicolas (2011). *L'hôpital sous pression*, Paris, La Découverte.
- Clot, Yves (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte
- Courpasson, D. (1995). « Éléments pour une sociologie de la relation commerciale. Les paradoxes de la modernisation de la banque », *Sociologie du travail*, n°1, p.1-24.
- Durand, Jean-Pierre (2004), *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil.
- Gilson, Adeline (2010). « Les conseillers financiers de la Banque Postale : entre les besoins du client et les intérêts de l'employeur », *SociologieS*, dossier, L'essor des métiers du conseil.
- Gloukoviezoff, Georges (2005). « Clients modestes et services bancaires : « les exclus de l'intérieur », Exclusion et liens financiers. Rapport du Centre Walras 2004, Paris : Économica.
- Gollac, Michel (coord.) (2011), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé
- Hadj-Mabrouk, A. et Hadj-Mabrouk, H. (2004). *Approche d'intégration de l'erreur humaine dans le retour d'expérience*, collections INRETS, synthèse n° 43.
- Le Goff, J. P. (2000). *Les illusions du management*, La Découverte.
- Lamalle, Y., et al. (1994). « Retour d'expérience Facteur humain : description et analyse des structures d'une méthodologie », *Performances humaines et techniques*, n°66, p.21-24.
- Linhart, D. (2015) *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Erès, 2015.
- Lhuillier, Dominique (2005). « Le sale boulot », *Travailler* 14 : 73-98.
- Meyronin, B., Spencer, T., (2016). *Management de la relation client – Symétrie des attentions, digitalisation et coproduction*, Magnard-Vuibert.
- Ughetto, Pascal (2008). « Figures du client, figures du prestataire », *Sciences de la Société*, Presses Universitaires du Midi, n°56, p.99-113.

Pour aller plus loin...

www.anact.fr

www.inrs.fr

www.dares.travail-emploi.gouv.fr