

Dynamique fonctionnelle au service du Management par l'intelligence

Patrick Haim

Laboratoire CRESEM, PRES Centre Val de Loire

Laurence Bouveresse

CREPA Paris-Dauphine DRM 7088

Résumé

De nos jours, manager par les compétences est certes nécessaire, et largement utilisé, mais les recherches en sciences de gestion montrent que cela n'est guère suffisant. Les salariés sont de plus en plus seuls, les compétences existent, mais sont sous utilisées. Face à une crise systémique, la réponse systémique a tout son intérêt. On peut même se demander où va le travail humain ? En effet, les dimensions organisationnelles de l'entreprise et émotionnelle du salarié sont oubliées. Passer d'un pur management des compétences, normé, au management par l'intelligence, adapté, revient à réfléchir à la construction d'un mode opératoire de la connaissance. Un management humain des ressources adapté à l'organisation est indispensable pour disposer d'une organisation intelligente. Le cadre théorique de nos travaux est l'analyse systémique, socioéconomique et dynamique fonctionnelle. Les sous-systèmes constitutifs d'une organisation inter reliés comme les doigts de la main sont le fruit de comportements interactifs d'acteurs perfectibles par la psychologie cognitive et comportementale. L'approche systémique crée une dynamique fonctionnelle. A partir d'une étude de cas sur un centre d'appels, l'apport de la mise en place d'une dynamique organisationnelle basée sur le retour d'expérience (rétroactions), la synergie comme processus d'unification et de valeur ajoutée, et l'échange entre acteurs, en lien avec la performance socioéconomique est démontrée. L'avant et l'après mise en œuvre à partir du questionnaire/outil d'évaluation interactif et humain doivent être analysés pour réfléchir aux conditions de mise en œuvre d'un management par l'intelligence. Mais on peut se demander si les managers du 21^{ème} Siècle sont prêts à reconsidérer leurs modes de management ?

Mots clés : analyse systémique fonctionnelle, performance socio-économique, management par l'intelligence, compétence.

Introduction

L'intelligence dans les organisations mobilise de nombreux champs disciplinaires (philosophie, psychologie, sociologie, économie et gestion). En sciences de gestion, si la nécessité de dépasser la stricte approche taylorienne de la compétence par la qualification s'est imposée, une définition « stable et consensuelle de la compétence » (Zarifian, 2005) tarde à s'imposer. Articuler intelligence et compétence suppose que les managers s'interrogent sur les savoirs (connaissances), les savoir-faire et savoir-être tangibles et implicites (Clot, 1998), les comportements et l'état émotionnel des salariés en lien avec la performance sociale et économique (Haim, 2011).

L'enjeu est de taille : source de performance économique (Dejoux et Thévenet, 2010), un management intelligent de la compétence humaine peut s'avérer un puissant vecteur de performance sociale. La valorisation des savoirs, des richesses cachées des individus, la capitalisation des savoirs tacites ainsi que leur transmission peuvent s'avérer de réels leviers de différenciation vis-à-vis de la concurrence. La non-reconnaissance des savoirs et de l'expérience entraîne *a contrario* des dysfonctionnements organisationnels : le manque de considération, la non reconnaissance, conduisent à un mal être (stress passif, démotivation) et à un manque d'efficacité paradoxal. Alors que les salariés ont souvent le sentiment de ne pas être écoutés, ils se voient reprochés leur manque d'efficacité et de motivation.

Cette communication propose de répondre à la question suivante : comment un management de la compétence des salariés par l'intelligence, intégrant les enjeux humains et organisationnels, peut réguler leurs émotions et créer ainsi une dynamique fonctionnelle ? (Haim, 2010). La revue de littérature souligne les différents apports des champs disciplinaires et leur complémentarité (philosophie, biologie, sociologie, sciences de gestion (1)). Les analyses homéostatique, systémique, et socioéconomique constituent notre cadre théorique de départ (2). Une enquête quantitative menée en 2011, auprès de 70 téléconseillers salariés d'une grande PME française, spécialisée dans le traitement de la réclamation client (appels entrants) sur 3 sites a tout d'abord été menée, complétée par des entretiens semi-directifs centrés (3). L'organisation taylorienne du travail, la sous-utilisation des connaissances des salariés sur le client final et de leurs compétences, le manque de reconnaissance et de valorisation des salariés par la hiérarchie, le système d'information atrophié, le défaut de coordination et de concertation dans la diffusion de la communication constituent les résultats déterminants d'une étude de cas menée sur une année (4) qui conduit à l'élaboration d'un modèle systémique, socioéconomique et dynamique fonctionnel où le management de la compétence par l'intelligence occupe une place centrale (5).

1. L'intelligence, un concept au cœur de disciplines majeures

La question de l'intelligence dans les sociétés, chez l'individu est une problématique récurrente chez les philosophes, les biologistes, les sociologues alors que les chercheurs en sciences de gestion interrogent son rôle dans une approche systémique, ou de performance économique et sociale.

1.1. Philosophie et intelligence

Socrate, à travers Platon (Gorgias) montre l'importance de la connaissance du réel et de sa précision au service de la compréhension des situations et du rôle des individus et de l'impact de leur état émotionnel (Chanlat, 1989). « *Il faut se garder avec plus de soin de commettre l'injustice que de la subir et qu'avant tout il faut s'appliquer, non pas à paraître bon, mais à l'être, dans la vie privée comme dans la vie publique* » affirmait Socrate (Platon, 4^{ème} S. Av. J.C.). L'intelligence correspond à la vérité, à la justice.

1.2. Biologie et intelligence

Piaget et sa dimension unitaire et d'apprentissage adaptatif vers une amélioration de l'intégration humaine, dans la proposition de son processus d'acquisition des connaissances et de développement de l'intelligence, souligne le rôle des adaptations successives d'ordre sensori-moteur et cognitif, des échanges assimilateurs et accommodateurs entre l'organisme et le milieu qui permettent le mécanisme d'appropriation et la réalisation d'un équilibre. « *La vie sociale transforme l'intelligence par le triple intermédiaire du langage (signes), du contenu des échanges (valeurs intellectuelles) et de règles imposées à la pensée (normes collectives logiques ou prélogiques)* » (Piaget, 1967).

1.3 Systémique et intelligence

Le salarié fait partie d'un ensemble dans lequel il interfère socialement, psychologiquement dans une vision interne (psychanalytique), comportementale (psychique) et externe (sociale). C'est ainsi qu'émerge la perspective d'intelligence collective (Oushi, 1982 ; Clot, 1998 ; Takeuchi et Nonaka, 1995). Comme le soulignait Haire (1959), « *Le modèle biologique des organisations sociales, et en particulier des organisations industrielles, entend prendre comme modèle l'organisme vivant, ainsi que les processus et les principes qui règlent sa croissance et son développement. Cela signifie recherche de processus valables pour la croissance organisationnelle* ».

On rencontre des limites, certes, dans la théorie des systèmes, mais on peut largement s'appuyer sur ses principes fondateurs. Simon (1960) démontre et illustre le premier la pertinence des applications de la systémique dans les sciences contemporaines, et avec De Rosnay (1977) on constate que l'approche systémique peut se décliner partout avec intelligence.

1.4. Socio-économie et intelligence

L'interaction des structures et des comportements d'acteurs est au cœur de la dynamique organisationnelle et fonctionnelle des entreprises. L'intervention

socio-économique basée sur l'observation et la transformation innovante des structures organisationnelles et des comportements postule le développement intelligent des schèmes (investissement immatériel) et des potentiels (formation) (Savall et Zardet, 1992). Les principes épistémologiques d'interaction cognitive, de contingence générique et d'intersubjectivité contradictoire, conduisent à une amélioration notable et intelligente de la performance socioéconomique dans la mesure où l'aspect dynamique et émotionnel des salariés est pris en compte.

2.- Le cadre théorique de départ

Les analyses « homéostatique », systémique et socio-économique constituent notre cadre théorique de départ.

2.1. L'analyse homéostatique du changement

L'analyse homéostatique définie par Haim (2010) nous intéresse tout particulièrement car elle montre que « *l'homéoformance¹ (homéostasie² dynamique) au contraire de la stressformance³, par son processus de feedback régulateur, permet à l'homme d'évoluer de manière néguentropique⁴ vers un équilibre dynamique permanent. Car c'est la relation interactive harmonieuse de l'homme avec son environnement qui est la source de son équilibre homéostatique. Les sentiments, les émotions qui les trahissent et les intentions qui les caractérisent sont en amont de l'action fonctionnelle et dysfonctionnelle étudiée de manière approfondie par l'analyse socio-économique* ». L'homéostasie dynamique, par processus hologrammique⁵ (translation de l'homme vers l'organisation) est à l'origine de la dynamique fonctionnelle de l'organisation elle-même (cf. figure 1).

¹ Néologisme issu de l'homéostasie et de la performance, correspond à une homéostasie dynamique permettant d'atteindre un niveau stable néguentropique *a contrario* de l'hyperperformance (combustion de soi selon N. Aubert, 2006)

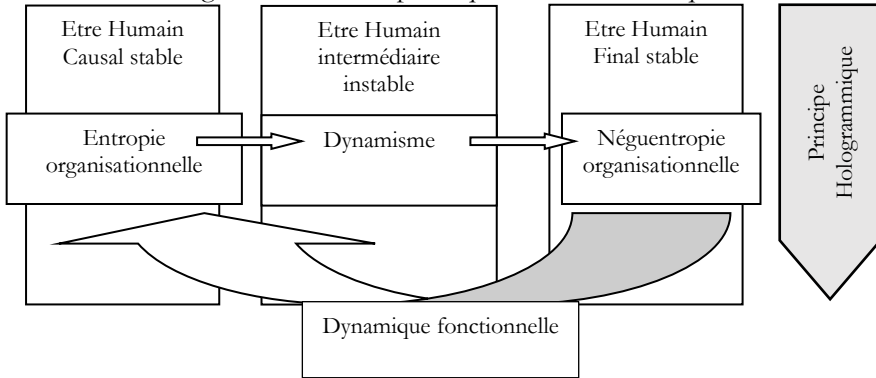
² Processus permettant de maintenir un état stable de fonctionnement sous l'effet de perturbations.

³ Consécutif à l'hyperperformance, correspond à la formation inéluctable de stress.

⁴ Lutte permanente contre l'entropie, i.e. l'érosion entre deux états (le degré de désordre d'un système en rapport avec son état initial), correspond au toilettage et au développement d'une entreprise, actions de maintenance ou de remise en état de fonctionnement des objets matériels et immatériels qui subissent des dégradations au fil du temps en raison de l'entropie croissante selon H. Savall (1992)

⁵ « Principe qui dit que non seulement les parties sont dans un tout, mais que le tout est à l'intérieur des parties. L'exemple génétique montre que la totalité du patrimoine héréditaire se trouve dans chaque cellule singulière. L'exemple sociologique montre que la société, en tant que tout, se présente dans chaque individu en tant que tout à travers son langage, sa culture, ses normes » (Morin, 1990).

Figure 1 : Le concept d'équilibre homéostatique

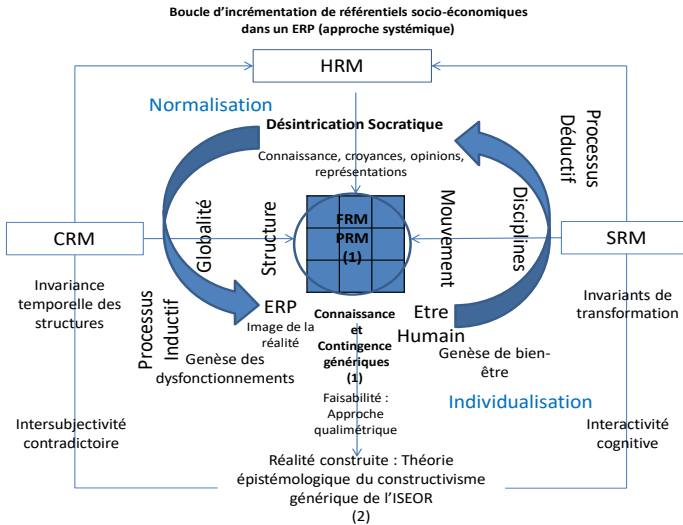


2.2. L'analyse systémique du changement

Les concepts classiques de cybernétique de l'analyse systémique constituent notre cadre théorique de départ. L'analyse systémique, qui intègre des éléments complexes en interaction, des variables dans un système ouvert, permet d'atteindre de façon active un état mieux organisé. Les concepts d'état stable, d'équilibre, d'homéostasie, d'ordre, de rétroaction, de contrainte ont une origine autant physiologique que technologique et s'appliquent donc très bien aux phénomènes psychologiques et sociaux des organismes vivants (Bertalanfy, 1993). L'analyse systémique constitue ainsi un cadre approprié d'analyse de la construction de l'intelligence organisationnelle (Haim, 1998). C'est bien parce que les éléments ayant en commun une propriété sont regroupés (théorie des groupes, (Watzlawick, 1981) et hiérarchisés (Morin, 2005), que l'on est capable de mettre de l'ordre. L'approche systémique peut donc entraîner les changements nécessaires dans une organisation.

Le couplage systémique de la dimension humaine avec les autres dimensions de l'entreprise (Sociale, Marketing, Production, Finance) se réalise au travers d'une modélisation de la réalité rencontrée. Il s'inscrit dans une approche de plus en plus holistique et intégrative des apports de champs disciplinaires complémentaires, social (SRM), marketing (CRM), humain (HRM), financier (FRM) et production (PRM) (cf. figure 2 ci-dessous) permettant de saisir la dimension abstraite et complexe du comportement de l'humain au travail, par intégration volontaire et partagée de celle-ci, en utilisant les principes épistémologiques cités *supra*, afin de générer un bien-être individuel et collectif et une réalité construite désirée.

Figure 2 – Modèle socio-économique systémique
(Haim P. & Ali., 2011)



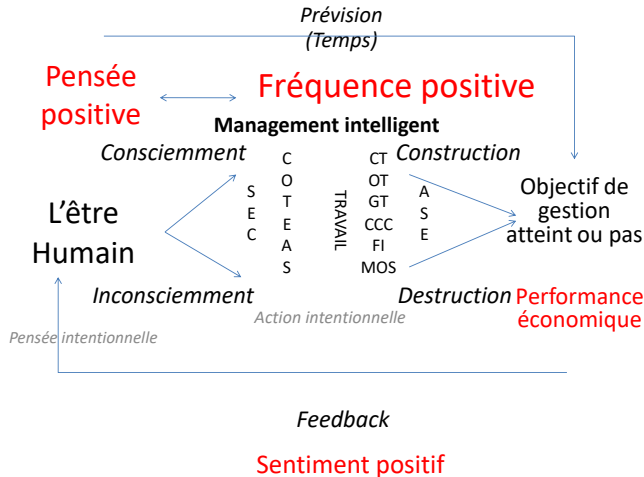
2.2. L'approche socio-économique du changement

La réunion de salariés d'une même entreprise pour trouver des solutions managériales en les confrontant à celles de la direction générale ne permet pas trouver des solutions aux problèmes rencontrés. L'analyse socioéconomique, par son effet miroir, permet de confronter les informations collectées et traitées avec les différents acteurs et constitue la base de la construction d'hypothèses explicatives qui permettront de construire une véritable intervention de changement. L'étincelle, qui se produit lors de l'investigation des chercheurs avec le champ étudié, constitue le fragment de connaissance scientifique, qui, une fois associé à d'autres fragments, réunis et conceptualisés, peuvent créer un véritable apport scientifique et donc, une connaissance réutilisable et pertinente (Savall et Zardet, 2009). Par ailleurs, l'hypothèse centrale d'interaction entre les structures et les comportements d'acteurs, à l'origine des dysfonctionnements organisationnels générateurs de surcoûts et de diminution de la performance s'inscrit bien dans une approche dynamique systémique et interprétative des effets du management par l'intelligence. Le processus stratégique utilisé permet de négocier, dans un premier temps, l'accès aux informations nécessaires, d'identifier, de collecter les informations sociologiques, organisationnelles et financières (méthode SOF), à usage scientifique, en provenance du terrain, selon une arborescence dysfonctionnelle. La phase de traitement dans un second temps, transforme ces informations qualitatives contingentes en informations quantitatives, puis en informations financières généralisées, à partir de la construction d'hypothèses descriptives. La formulation d'hypothèses explicatives, sur la base d'invariants et de liens formels, permet dans un troisième temps, l'expérimentation par l'intervention socio-économique. C'est à partir de

celle-ci que sont élaborées des hypothèses prescriptives cette fois, accompagnées de décisions planifiées, mises en œuvre, suivies et contrôlées, afin de valider en continu la formation de connaissances scientifiques nouvelles, pertinentes et de formulation diffusable entre les différents acteurs et parties prenantes. En soi, l'analyse socio-économique est constitutive d'un processus de management par l'intelligence.

La fréquence intentionnelle/réactionnelle de réalisation de tout acte s'inscrit dans le schéma de fonctionnement dual de transformation de la pensée intentionnelle en action intentionnelle et relève de la psychologie positive (Cottraux, 2010). Les variables d'ajustement de santé, d'énergie, et de concentration (S E C) font partie intégrante de l'individu et créent une variabilité d'aptitudes, à l'origine des comportements multiples observés en situation de travail. C'est ainsi que les bonnes santé (S) physique et mentale dues à un équilibre alimentaire et respiratoire, des activités physique et mentale saines, du repos, permettent d'avoir plus d'énergie (E), de mieux se concentrer (C), et donc d'être en parfaite condition (C) pour être mieux organisé (O), pour mieux gérer son temps (T), mieux échanger avec les autres et l'environnement (E), mieux s'adapter aux changements (A), mieux suivre son travail (S) et surtout, pour mieux le faire grâce à ses compétences et atteindre une homéoformance. L'analyse Socio-Economique (ASE) pourra alors mesurer la performance économique en étudiant les dysfonctionnements issus de l'interaction entre les comportements des acteurs (émanation) et les structures de l'entreprise concernée et corriger les écarts visibles et non visibles (coûts et performances cachés) par le biais d'outils de gestion et de formations idoines basés sur les conditions de travail (CT), l'organisation du travail (OT), la Gestion du temps (GT), la communication/coordination/concertation (CCC), la formation intégrée (FI), la mise en œuvre stratégique (MOS), afin d'améliorer *in fine* la performance socio-économique (Savall, 1992).

Figure 3 : Connexions Être Humain/Comportement positif, pour un management intelligent des compétences



C'est à partir de ce cadre théorique de départ et dans un état d'esprit positif (même si l'approche est dysfonctionnelle pour faire ressortir les points à améliorer) que va être menée l'étude de cas en centre d'appels et qu'un sentiment positif s'en dégagera grâce au management intelligent pratiqué.

3.- Méthodologie d'investigation et d'interprétation

Le travail de recherche s'appuie sur une étude de cas. Le recueil d'informations quantitatives et qualitatives constitue l'étape préalable au traitement des données permettant ainsi la construction d'hypothèses explicatives intra sites et des comparaisons intersites qui serviront ensuite à la genèse d'hypothèses prescriptives.

3.1. L'étude de cas

L'épistémologie de la recherche repose sur une approche constructiviste et compréhensive du management par l'intelligence à partir d'une étude de cas portant sur 3 centres d'appels, situés en région, appartenant à une grande PME de 600 personnes. Sous-traitante de la réclamation client auprès de donneurs d'ordre (vocation appels entrants), « l'entreprise privilégie des contrats à forte valeur ajoutée où l'échange téléphonique impose avant tout des compétences techniques » (PDG). La recherche s'inscrit dans une logique de valorisation du métier. En majorité, les téléconseillers sont mono-client. L'interaction cognitive n'étant pas capitalisée, les connaissances issues de l'expérience des salariés sont donc perdues.

Quel type de management pourrait éviter cette sous-efficacité et contribuer dans le même temps au développement du bien-être des salariés ? Le management par

l'intelligence répond à cette problématique. C'est ce qui va être démontré à partir d'une méthodologie quantitative et qualitative.

3.2. Le recueil des données

Quelques 70 entretiens auprès de téléconseillers, superviseurs et cadres, d'une durée moyenne de 45 mn en face à face ont été menés sur l'année 2011, sur 3 sites, à la demande de la Direction Générale. Le traitement des données collectées s'est fait sur un outil informatisé basé sur le questionnaire auto administré et sur un guide d'entretien semi-directif centré. Cette double approche permet d'avoir une meilleure posture compréhensive et de découverte de la réalité et non de l'idée que l'on s'en fait (intersubjectivité contradictoire). Les péréquations entre les deux sources de collecte de données complémentaires sont propres à un management par l'intelligence. La première partie (questionnaire quantitatif), permet à partir de l'échelle de Likert d'appréhender les inducteurs de satisfaction au travail par ordre d'importance (A), les inhibiteurs et les signes de mal être notamment à travers les addictions (B). La deuxième partie, sous forme d'entretiens qualitatifs comporte 4 thèmes et fait émerger les éléments significatifs du discours (Thiétard, 2008) : la description du travail par le salarié (1), le vécu du salarié (2), le niveau de support social, (hiérarchie, famille, 3), le vécu par rapport au client appelant et au donneur d'ordre (4). Grâce à ce dispositif, chaque salarié a témoigné de manière unique, en tout anonymat quels que soient son poste et sa position hiérarchique, de son ressenti, fournissant ainsi un matériau de qualité. Cette phase d'écoute témoigne d'une confiance du personnel envers sa hiérarchie qui a accepté qu'il exprime ses opinions sur le fonctionnement. Elle passe également par une mise en confiance envers l'intervenant-chercheur qui réalise les entretiens, de manière anonyme, sur les problèmes (analyse dysfonctionnelle) et non sur les personnes et d'une position neutre du chercheur envers chacune des personnes interviewées. Mais écouter intensément, n'est pas tout prendre à la lettre. Il s'agit d'évaluer les réelles marges et progrès possibles en créant une prise de conscience de l'entreprise (un choc culturel) pour l'inciter ensuite à rechercher des solutions. Elle permet de stimuler les comportements humains. Elle engendre souvent des réactions de rejet qui seront mobilisées dans la phase suivante de recherche de solutions d'améliorations. L'échantillon représente 10% de l'effectif total.

Dans un document écrit final, consultable par les personnes qui en feront la demande, compte tenu de la vocation-même de ces travaux de recherche, sont consignés tous les résultats des investigations menées, intra-cas et inter-cas.

3.3. Les modalités du traitement des données

Le traitement des données s'est opéré en deux temps : les questionnaires auto administrés ont été analysés de manière rigoureuse au sein d'un tableau et synthétisés par le chiffrage des réponses aux différents items de chaque site investigué, à partir des questions à échelle (cf. tableau 1). L'utilisation d'un logiciel qualitatif de données a ensuite permis de déterminer les éléments clés du

discours, le niveau de saturation et a fait émerger 4 hypothèses explicatives de dysfonctionnement organisationnel.

Tableau 1 : Croisement des réponses données aux items par salarié et par site

Item\Salarié	S1	S2	Sn	Synthèse Site 1	Synthèse Site 2	Synthèse Site n	Synthèse globale	Comparaisons intersites
I1.								
I								
I1n								
I2								
I21								
I2n								
In								
In1								
Inn								

Il s'agit, à partir de ce tableau, de croiser les Items de l'enquête (I11 à Inn) avec les différents Salariés (S1 à Sn) et de comparer les résultats des choix réalisés sur une échelle de Likert, sur chaque Site et entre tous les sites. Les résultats sont donc totalement objectifs et ne tiennent compte que de ce que les salariés ont pu écrire ou dire. L'effet-miroir pourra donc se produire lors de la présentation des éléments de synthèse.

L'exploitation qualitative des entretiens a permis d'identifier 4 catégories d'acteurs, de repérer les facteurs et contrefacteurs de satisfaction au travail. L'intervention socio-économique, menée parallèlement, transforme ces hypothèses explicatives en hypothèses prescriptives.

4.- Résultats de l'analyse intra-cas et inter-cas des 70 entretiens (65 téléconseillers + 5 cadres)

Les résultats de l'enquête, ne font que révéler des tendances, à étudier avec précaution en fonction des caractéristiques intrinsèques à chaque site (typologie de clientèle, fins de contrats, pics d'activité...) et ne sont valables qu'au moment précis de l'investigation. Des enquêtes périodiques permettraient de voir l'évolution annuelle et la progression vers le modèle innovant qui sera proposé à l'issue de l'intervention de recherche.

A partir de la méthodologie mise en œuvre, 4 résultats majeurs ont donc pu être dégagés : la non-reconnaissance des savoirs et savoir-faire des téléconseillers ; le manque de valorisation des salariés par la structure de rémunération et l'absence de perspective d'évolution de carrière ; le faible niveau de cohérence, de synergie, et d'organisation dans la gestion des informations (EDI) ; le défaut de communication et d'écoute entre les encadrants et les salariés.

4.1. La non-reconnaissance des savoirs et savoir-faire des téléconseillers

Les téléconseillers prennent en charge les réclamations après-vente pour un seul donneur d'ordre. Pour la plupart d'entre eux, ils ont acquis par expérience un certain nombre de connaissances sur les produits, les attentes des clients et les motifs de leur insatisfaction : *« les clients se plaignent que leur dossier soit encore en souffrance. Si nous avions plus de marges de manœuvre, nous pourrions résoudre leur problème. Nous savons faire. Actuellement, notre périmètre d'intervention reste limité. Nous devons renvoyer le dossier au donneur d'ordre qui tarde parfois à le traiter. Finalement, nous ne sommes qu'un sas de réclamation »* (Paul, téléconseiller).

La contrainte sur le temps d'appels constitue une contrainte forte pour le salarié, qui ne peut ajuster sa réponse à la catégorie de la demande. Sur une journée de travail, les appels peuvent être simples ou complexes. Le niveau de qualification des téléconseillers, leur investissement dans le travail devraient leur permettre d'avoir une marge d'autonomie sur le choix du temps passé avec un client, dans le respect de la norme journalière de temps d'appels et de nombre de clients : *« pour les appels faciles, on n'a pas besoin du temps prescrit, par contre, sur des appels complexes, il faut écouter, comprendre la demande de l'appelant et passer plus de temps. On devrait nous faire confiance »* (Jeanne, téléconseillère).

Face à des remontées récurrentes d'insatisfaction des appelants, les téléconseillers font le choix de prendre du temps sur leur temps de communication pour faire remonter l'information auprès du superviseur. Malheureusement, l'offre de service au client final ne semble pas suivie d'effet. Le téléconseiller a alors le sentiment d'avoir fait un travail inutile : *« les clients du donneur d'ordre nous signalent leur mécontentement par rapport à l'offre. Nous faisons remonter les informations auprès de l'encadrant, et cela nous prend du temps sur notre DMT. Pourtant, on le fait car nous pensons que c'est important et que c'est faire un travail de qualité. En même temps, on a toujours des clients mécontents et on pense que notre initiative n'a servi à rien. »* (Johanna, téléconseillère.)

4.2. Le manque de valorisation des salariés et de perspective de carrière

Parallèlement, le manque de valorisation des salariés par la structure de rémunération et l'absence de perspective d'évolution de carrière crée un stress passif alors qu'ils aimeraient s'impliquer davantage. Le niveau de salaire, proche du SMIC, primes incluses tient peu compte de la performance horaire du salarié et de son efficacité mesurable par la qualité de service offerte à l'appelant : *« le peu de contrainte sur la norme temporelle permet au salarié de rendre un service au client final pour lequel il ne recevra aucune gratification financière. Je ne peux pas imaginer ne pas consacrer au client le temps qui est nécessaire. Pour moi, la différence de salaire est peu significative avec le système de prime. Alors, je fais ce qui me semble juste »*. (Pierre, téléconseiller).

L'inexistence de parcours de professionnalisation des métiers de téléconseillers ne permet pas d'envisager d'évolution de carrières. Contrairement à des centres d'appels internalisés dans la gestion de la réclamation client, les perspectives d'évolution du salarié en fonction de son niveau de compétences n'existent pas.

Pourtant, les salariés se sentent capables de monter en compétences sur les dossiers qu'ils traitent. La motivation, est alors obligatoirement impactée : « *On pourrait aller beaucoup plus loin dans le conseil au client mais notre périmètre est limité. Il n'existe pas d'incitation à faire plus et mieux. Les postes de superviseurs sont peu attractifs. Ils croulent sous les statistiques à rendre au donneur d'ordre. Je n'ai pas envie de faire leur travail.* » (Nadège, téléconseillère).

4.3. Le faible niveau de cohérence, de synergie, et d'organisation dans la gestion des informations

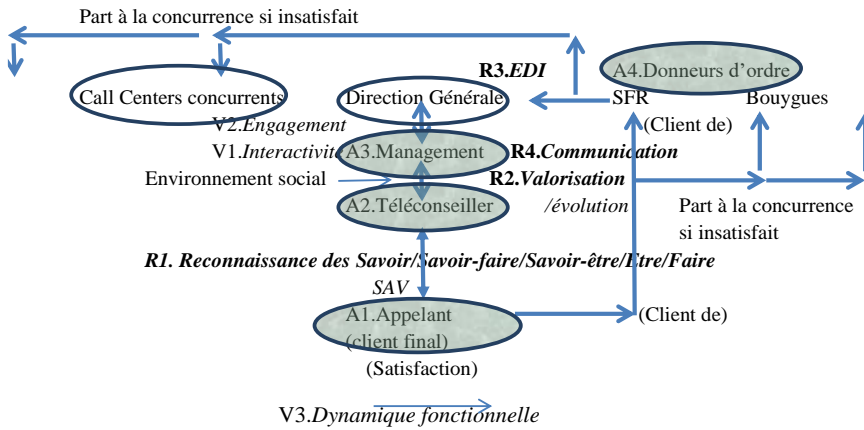
Le faible niveau de cohérence, de synergie et d'organisation de la gestion de l'information constitue également un coût caché. La détermination du niveau d'informations fourni par le donneur d'ordre au centre d'appels est unilatérale et résulte souvent d'un arbitrage entre la part internalisée de la gestion réclamation du client final et son externalisation à un sous-traitant. Il peut en résulter un manque de synergie, et d'efficacité au motif de garder la maîtrise en interne : « *parfois, nous manquons d'informations de la part du donneur d'ordre. Nous sommes confrontés à des demandes que nous ne sommes pas en capacité de traiter.* » (Adeline, téléconseillère). Les téléconseillers regrettent un manque de mutualisation des informations et des connaissances avec le donneur d'ordre dans le sens d'une plus grande efficacité : « *notre activité nous donne l'opportunité d'être très près de la demande du client final, de ses attentes en temps réels. Nous sommes un baromètre de la perception de la qualité du service rendu* » (Christophe, téléconseillers).

4.4. Le défaut de communication et d'écoute entre les encadrants et les salariés

Enfin, la rareté des moments d'échange avec l'encadrement et la direction développe chez le salarié un sentiment de non-valorisation. Les entretiens d'évaluation n'existent que très rarement. Les téléconseillers ont peu de visibilité sur les axes de la stratégie de l'entreprise. La communication n'est qu'instrumentale. La demande de moments d'écoute du salarié sur son travail, ses difficultés, ses réussites est pourtant forte : « *les échanges se font essentiellement au moment du debriefing lorsqu'un appel a été trop long. Cela a un côté infantilisant* (Bérangère, téléconseillère).

Des résultats qui conduisent à proposer un nouveau mode de management par la compétence des téléconseillers, au cœur du modèle systémique innovant de conduite intelligente du changement (cf. figure 4).

Figure 4 - Modèle systémique, socioéconomique et dynamique fonctionnel
(Modèle résultant opérationnalisé avec les variables clés identifiées)



A : 4 Acteurs ; V : 3 Variables clés ; R : 4 Résultats

5. Opérationnalisation du modèle et identification des variables clés

L'interactivité cognitive, l'engagement des salariés et de la Direction, le management par l'appropriation inter-temporelle du modèle socioéconomique systémique apparaissent déterminants dans la construction d'un parcours professionnalisant dans les centres d'appels.

5.1. L'interactivité cognitive

De la confrontation et du dialogue entre les différentes parties prenantes (salariés, direction, management intermédiaire, représentants des salariés, donneur d'ordre), « l'interactivité cognitive » (Savall, 1992) naît des espaces de construction, de créativité. Les échanges permettent de définir un contenu du changement acceptable par différents acteurs aux intérêts souvent divergents (Zarifian, 2005).

La substitution par la hiérarchie de l'entreprise d'une approche d'évaluation par les tâches à une évaluation et une reconnaissance du métier de téléconseiller par la prise en compte de leurs initiatives passe par la définition de critères qui vont au-delà de l'équation objectifs/résultats. Dans cette logique, la performance devient un « output » des compétences et des prises d'initiatives des salariés pour relever les défis et s'adapter aux différentes situations de travail à évaluer. La définition d'objectifs clairs, réalisables, « porteurs de sens » négociés et contractualisés avec le donneur d'ordre est une variable clé du succès de la démarche de conduite du changement (Zarifian, 2005).

Le donneur d'ordre, dans les centres d'appels, constitue un acteur central de transformation du métier de téléconseiller. Il choisit le sous-traitant en fonction d'une prestation et d'un coût et fait jouer la concurrence. Le niveau de satisfaction

de l'appelant (le client final) est souvent ignoré. Le donneur d'ordre est satisfait lorsque la norme de nombre d'appels est respectée indépendamment de la satisfaction du client final. Dans une démarche de changement, l'enjeu est la transformation de paradigme du donneur d'ordre. D'une logique quantitativiste de la relation client, il s'agit de le sensibiliser à une logique de qualité de service par rapport à l'appelant qui conduit à une fidélisation. Le recensement des clients finaux perdus et la perception du service rendu par une quantification à travers des logiciels de « e-réputation » permettent de sortir d'une simple logique comptable. Le client appelant, en effet, constitue également un évaluateur de la prise d'initiatives du téléconseiller. Ses attentes sont le traitement particulier de sa demande, la mise en avant de solutions. La capacité du salarié, par sa compétence à arbitrer le temps à passer par client, par sa compétence dans le cadre d'un compte temps, représente un enjeu de négociation contractuelle avec le donneur d'ordre.

Enfin, le changement se négocie avec le salarié. Il opère des auto-évaluations souvent éloignées des attentes de la direction : la satisfaction de l'appelant, la mise en avant de son expertise ou la performance qui conditionne le niveau de rémunération.

C'est à partir de la connaissance et de « *la maîtrise des différentes situations et de leur typage qu'il est possible d'en induire un référentiel de compétences et d'attitudes mobilisées pour affronter les situations avec succès* » (Zarifian, 2005).

5.2. L'engagement des salariés et de la direction

Il s'agit d'une substitution du contrôle disciplinaire à un management par objectifs. A la norme d'appels par heure, se substitue un nombre d'appels par équipe par rapport aux objectifs assignés. Ce dernier peut être individuel ou par équipe. Cependant, à un moment, le contrôle de la hiérarchie doit pouvoir s'exercer pour rappeler au téléconseiller que l'on attend qu'il rende des comptes. Le « contrôle d'engagement », à la différence du contrôle disciplinaire, permet au salarié de gagner des « espaces d'autonomie et de prises d'initiatives » et de se sentir moins infantilisé par des contrôles tatillons.

L'engagement de salariés passe par la construction d'une pédagogie de l'échange. L'absence de communication entre les managers de proximité et les salariés sur le devenir de l'organisation participe à la fragilisation permanente des salariés. Une pédagogie de l'écoute et de l'échange peut les amener à faire librement ce qu'ils doivent faire (Joule, Beauvois, 2006). Celle-ci favorise la compréhension des objectifs, leur appropriation, et leur adhésion en toute transparence managériale (Cialdini, 2007). Ce nouveau rôle des managers de proximité suppose donc un investissement en formation, leur rôle s'apparentant actuellement plus à celui de superviseurs de cadences. Animer des équipes autogérées constitue un axe de formation. Mais, les coutumes sont fortes. Les résistances au changement freinent les évolutions pourtant nécessaires à l'équilibre dynamique de l'être

humain qui se crée lui-même toujours plus de normes et s'enferme paradoxalement dans un univers contraint (Morin, 1990).

5.3. L'appropriation inter temporelle du modèle socio-économique systémique

Le modèle élaboré tout au long de la recherche-intervention utilise les concepts et principes utilisés en systémique et dans l'analyse socioéconomique. Il intègre les différents acteurs (hiérarchie, appelant, donneur d'ordre, salarié) et interactions entre ces mêmes acteurs. Il est la représentation du système d'information intégré de l'organisation.

L'appropriation du modèle par les différents acteurs se situant à un méta niveau est un changement complet et est garante du « saut organisationnel » responsable du changement interne et externe de l'organisation (Watzlawick, Weakland, Fisch, 1981). L'échange communicationnel entre les salariés, la hiérarchie, la direction et les intervenants/chercheurs est à l'origine de cette prise de conscience, choc structurel et dynamique de l'organisation. Intégrer le passé dysfonctionnel, et le potentiel fonctionnel du futur au travers du modèle, dans l'action présente, correspond à une accélération temporelle et physique, et est donc l'objectif principal. Cela constitue désormais la prochaine étape au sein de l'organisation, en n'oubliant surtout pas que révéler les compétences cachées ne doit en aucun cas léser les salariés sous peine d'effet destructeur pour eux-mêmes, pour l'organisation et son milieu. Si l'intelligence est l'adaptation au milieu (Piaget, 1967), « ... le changement n'est pas seulement nécessaire à la vie, il est la vie. Et, par conséquent, vivre c'est s'adapter. » (Toffler, 1971). L'intelligence est donc la capacité à survivre.

Conclusion

Le modèle innovant construit « en marchant » (approche constructiviste) sur la période de mai 2011 à mars 2012, et avec tous les collaborateurs de l'organisation, nous permet d'opérationnaliser le modèle avec des recommandations pour sa mise en place. L'extension de ces recommandations aux différents sites existants a été proposée. La direction de l'entreprise qui pensait n'appliquer le nouveau modèle qu'à l'entité créée a accepté l'idée d'étendre le modèle aux autres sites. Une restitution des résultats obtenus lors des investigations menées au sein des sites sera donc accompagnée des recommandations proposées dans le cadre du nouveau modèle et suivie de changements potentiels organisationnels en modifications réelles, vraies et justes, dans l'ensemble du groupe, créant ainsi un véritable changement organisationnel provoqué par la démarche elle-même.

L'étape suivante permettra de mettre en place progressivement le modèle innovant dans le nouveau site et dans les anciens. Une définition des actions à mener, leur planification dans l'espace et dans le temps, un suivi et contrôle des opérations sont au programme. La phase de transformation de l'organisation se poursuit. Les salariés et l'équipe de direction découvrent un nouveau visage de

leur organisation. Le nouveau site aura permis de transcender l'endormissement provoqué par le changement permanent, en sortant du cadre sclérosant précédent, répondant ainsi-même au concept socioéconomique systémique basé sur le changement du changement, la dynamique fonctionnelle créée par le management intelligent des compétences.

Bibliographie

- AUBERT N., (2006), « *L'hyperperformance ou la combustion de soi* », *Etudes*
- BERTALANFFY (von) L., 1993, « *Théorie Générale des Systèmes* », Dunod , Paris.
- CHANALT J. F. (1989) « *Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail* », in *L'homme à l'échine pliée*, Brunstein (dir.), Desclée de Brouwer, p. 29-53, Paris.
- CIALDINI R., (2007), « *Influence & Manipulation, Comprendre et Maîtriser les mécanismes et techniques de persuasion* », First Editions.
- CLOT Y., (1998) « *Le travail sans l'homme* », La découverte, Paris.
- CLOT Y., (2010) « *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux* ». La Découverte, Paris.
- COTTRAUX J., (2010), « *La force avec soi, pour une psychologie positive* », éditions Odile Jacob.
- DEJOUX C. THEVENET M., (2010) « *La gestion des talents - La GRH d'après-crise* », Dunod
- FRIEDMAN M., RODEMAN R.H.(1964), a Predictive Study of Currency, Health, Disease, *Journal of the American Medical Association*, 189, p.15-22.
- HAIM P. (1998), "Contribution et Adaptabilité d'une représentation neuronale de l'intelligence informationnelle à la performance socio-économique des organisations - Cas d'expérimentations " *Thèse de Doctorat de sciences de gestion de l'Université Lumière Lyon II*.
- HAIM P., (2010) « L'acteur systémique et la stressformance : pour une homéofformance ? », 3e Colloque international ISEOR/*Academy Of Management* « Développement organisationnel et changement », Lyon.
- HAIM P., (2011) « L'indicateur de stress est-il révélateur de la réalité de la crise de l'entreprise ? », Colloque international - ISEOR/*Academy Of Management* « Indicateurs d'évaluation des impacts des recherches dans le domaine du management », Lyon.
- HAIM P., BONNET D., BECK E., Garcia M., (2011), "Relire Platon et Aristote pour mieux comprendre les sources épistémologiques de la Théorie et du Management Socio-Economiques des Organisations" *Actes du Colloque ISEOR / AOM*, Juin 2011, 17 p.
- HAIRE M., (1959) "Modern organization theory: A Symposium of the Foundation for Research on Human Behavior", New York, John Wiley, Londres, Chapman and Hall.
- JOULE R.V., BEAUVOIS J.L., (2006), « *La soumission librement consentie, Comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ?* » PUF, Paris.
- PIAGET J., (1967) "Psychologie de l'intelligence", Armand Colin
- PLATON, (2007), « *Protagoras, Euthydème, Gorgias, Ménexène, Ménon, Cratyle* », Flammarion, Paris.

- MORIN E., (1990), « *Science avec conscience* », Editions du Seuil, Paris.
- MORIN E., (2005), « *Introduction à la pensée complexe* », Editions du Seuil, Paris.
- OUSHI W., (1982), « *Théorie Z* », Paris, InterÉditions
- RONAY (de) J. (1977) « *Le macroscopie - Vers une vision globale* », Seuil, Paris
- SAVALL H., ZARDET V., (1992), « *Le nouveau contrôle de gestion, Méthode des coûts performances cachés* », Eyrolles, Paris.
- SIMON H. A., (1991), « *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel* », Afcet Systèmes
- TAKEUCHI H., NONAKA I., (1995), *The knowledge creative competence: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford United Press, N.Y.
- THIETARD R.-A., (2008), « *Méthode de recherche en management* », Dunod.
- TOFFLER A. (1971), « *Le choc du futur* », Denoël.
- WATZLAWICK, WEAHLAND, FISCH, (1981), « *Changements - Paradoxes Et Psychothérapie* », Seuil, Paris.
- ZARIFIAN P, (2005) « *Compétences et Stratégies d'entreprise* », Éditions Liaisons, Paris.