

Repenser l'ingénierie des processus à partir des concepts pragmatistes

Michel Paillet

Université Paris-Ouest Nanterre La Défense, CEROS

Doctorant en Sciences de Gestion

michel-paillet@orange.fr

Résumé :

Après leur universalisation à partir des années quatre-vingt-dix, les méthodologies d'optimisation des processus inspirées du lean management sont aujourd'hui de plus en plus contestées. Leurs effets sociaux délétères sont soulignés mais aussi leur incapacité à délivrer l'efficacité promise, ceci particulièrement dans les contextes de complexité relationnelle de la nouvelle économie numérique. Alors que les méthodes elle-même échappent généralement aux critiques, c'est leur dévoiement et les conditions de leur mise en œuvre qui sont généralement dénoncés. Dans notre recherche, nous faisons au contraire l'hypothèse que la conceptualisation idéale des processus qui fonde ces démarches constitue la cause racine de leurs difficultés.

Face à l'amputation de l'expérience que cette conceptualisation engendre, des voies complémentaires de description et de réingénierie des processus doivent être recherchées. Cette communication illustre comment la mise au travail des concepts d'enquête (Peirce, Dewey..), d'habitude (Dewey), d'act et de transaction conversationnelle (Mead) peuvent contribuer à la réalisation d'un tel projet. Dans le contexte de la réingénierie d'un parcours client d'une société d'assurances, nous illustrons l'emploi de ces concepts dans la description de l'expérience des clients et dans celle des opérateurs qui les servent.

Cette description de l'existant donne sa trajectoire et participe déjà à l'opérationnalisation du nouveau processus. Elle ne suffit toutefois pas à constituer l'ingénierie renouvelée dont l'impasse des méthodologies actuelles de transformation impose la mise au point. En continuant à mobiliser ces concepts pragmatistes, les matériaux recueillis ou livrés lors de cette intervention invitent à poursuivre deux axes de recherches : d'une part le développement d'une instrumentation heuristique de l'activité de l'opérateur qui l'assiste dans sa reconstruction continue du sens des situations ; d'autre part la mise au point des dispositifs de médiation managériaux capables d'une stimulation individuelle et collective de nouveaux apprentissages.

Mots-clés : processus, relation client, change, lean, pragmatisme

Repenser l'ingénierie des processus à partir des concepts pragmatistes

1. INTRODUCTION

1.1. LA DIFFUSION DU MODÈLE LEAN DE RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS

Au terme d'une révolution conceptuelle qui s'opère à partir des années quatre-vingt, une représentation processuelle de l'organisation vient se substituer à la conception fonctionnelle dominante jusqu'alors. Sous ce qui apparaît comme un nouveau paradigme, la modélisation par métiers laisse place à une modélisation dynamique par flux et processus (Lorino, 2009). C'est sur le terreau de cette révolution idéologique qu'allaient rapidement prospérer les logiciels de workflow, et les systèmes de gestion intégrés (ERP) et les démarches de reconfiguration de processus. Dans les années 1980, les chercheurs du MIT (Womack, Jones et Roos, 1990), théorisent sous le nom de lean Management la supériorité des pratiques d'organisation patiemment mis au point par l'industrie japonaise dans les décennies d'après-guerre. Quelques années plus tard, dans une toute autre veine, Hammer et Champy (1993 / 2003) prônent une démarche radicale de re-conception base zéro des processus permettant de mieux aligner l'organisation avec ses missions et de réduire ses coûts. Ces contributions théoriques bien que diverses placent la continuité du flux qui traverse les entités fonctionnelles dans et hors l'entreprise (clients, fournisseurs...) au cœur de leur analyse. Sous le terme d'Excellence Opérationnelle, les méthodologies d'optimisation qu'elles ont engendrées et leurs variantes (lean, lean Six Sigma...) sont devenues en l'espace de trois décennies une référence universelle pour l'optimisation des activités productives. Les passages suivants, extraits d'un manuel de formation des opérateurs à cette démarche, illustrent ce nouveau point de vue : « virtually everything we do is a process, from brushing our teeth to the activities we do in our jobs ». Chaque maillon du processus transforme des inputs en un output qui doit justifier de sa valeur aux yeux du client. « To get a common understanding of how activities are done, it is important to map these activities as part of an entire process ». Pour les promoteurs du lean, la rigueur analytique se double d'une exigence participative. A l'envers du découplage conception / exécution du taylorisme "people who

know the process best help to design and implement improvements”. Car plus que l’amélioration ponctuelle de la performance, le lean entend installer durablement au sein des équipes une dynamique permanente et endogène d’amélioration continue. Cette technologie de la conduite du changement a fondé le développement d’une véritable industrie du ré-engineering. De grands manufacturiers (HP, GE...) et de puissants cabinets de conseils anglo-saxons ont massivement investi dans la modélisation et l’outillage de la transformation des processus. Les packages méthodologiques qu’ils ont mis au point se distinguent moins par l’originalité de leurs instruments - quasiment tous « récupérés » - que par la puissance de leur agencement. Une conceptualisation pragmatique s’impose sous forme de schèmes de transformation, prêts à l’emploi, qui semblent capables d’intégrer dans un tout articulé et cohérent les dimensions hétérogènes de l’action : communication, mesure de l’efficacité, design des processus, instrumentation mobilisation et engagement des opérateurs...

1.2. DE L’UNIVERSALISATION À LA CRISE DU LEAN

L’intégration harmonieuse de l’efficacité économique avec l’intelligence et la motivation des opérateurs est au cœur du projet défendu par les tenants du lean. C’est cependant une réalité souvent différente qui, au tournant des années 2000-2010, émerge des organisations qui l’ont mise en œuvre. Une critique monte qui est d’abord sociale : le lean est dénoncé comme le véhicule d’un néo fordisme vecteur de dérives productivistes et porteur d’effets sociaux destructeurs : objectifs de plus en plus ambitieux, cadences plus élevées, effectifs et moyens réduits, stress et désengagement au travail (Lorino, 2014). La critique est aussi économique. Les projets lean seraient en effet très loin de délivrer leurs promesses de retour sur investissement. Selon une enquête réalisée par le magazine Industry Week (Pay, 2008), seuls 2% des projets lean parviennent à remplir leurs objectifs. L’intensification des pressions productives combinée avec une faible autonomie dans l’organisation du travail semblent ainsi conduire à une impasse (Sterling et Boxhall, 1993). Face à la diversité et à l’ampleur de la contestation, il est alors remarquable que les diagnostics de cet échec portent relativement peu d’interrogations sur la méthode en elle-même. Les critiques exprimées pointent bien davantage les usages de la démarche et les contextes de mise en œuvre : « La démarche est bonne, mais sa mise en œuvre est mauvaise » semble nous dire les observateurs (Rivoire L. et Rouzard P., 2009 ; Ott L., 2010). Ainsi, on dénonce le détournement de la philosophie et de la méthodologie lean par les dirigeants pris dans une dérive financière et court termiste de

l'économie. On avance également des explications de type culturel : l'occident ne disposerait pas des repères et des valeurs qui lui permettrait de répliquer les bénéfices du toyotisme japonais dont le lean revendique l'héritage.

1.3. L'HYPOTHÈSE D'UNE CONCEPTUALISATION INADÉQUATE DES PROCESSUS

C'est dans une autre direction que se dirige notre recherche. Plutôt que d'invoquer un usage maladroit ou dévoyé de la méthode ou d'attendre d'adaptations techniques de l'outil de possibles améliorations, nous nous interrogerons sur la conceptualisation même de processus à partir de laquelle le lean entend agir. Une conceptualisation qui est très implicite tant l'élaboration pragmatique très achevée de la méthode contraste avec la réflexion épistémique affichée superficielle de son objet. Au-delà des énoncés décrétant la nature processuelle de toute activité - comme ceux du manuel cité plus haut- on trouvera difficilement dans la littérature quelque fondation savante à son sujet. Sur un registre qui appelle à la connivence, le lean convoque un processus de sens commun dont l'évidence tirée de l'ordinaire du quotidien s'imposerait sans qu'il soit davantage nécessaire de la questionner. Ce sens commun renvoie à une approche idéelle et représentationniste que les théories traditionnelles des organisations ont largement contribué à naturaliser. Nous inscrivant dans une approche sémiotique et pragmatiste des organisations, l'hypothèse centrale de notre recherche est que la mobilisation des concepts pragmatistes pourrait aider à fonder une description plus réaliste mais aussi une ingénierie plus efficace des démarches de réorganisation. A partir d'une action-recherche visant la transformation d'un parcours client dans une société d'assurance, nous souhaitons illustrer comment les concepts pragmatistes d'habitude (Peirce, Dewey), d'enquête (Dewey), d'act (dont nous conserverons volontairement l'orthographe anglaise) et de transaction conversationnelle (Mead) peuvent selon nous contribuer à faire progresser l'ingénierie des processus.

2. RESSOURCES THEORIQUES

2.1. LE CHEMINEMENT HISTORIQUE DE LA NOTION DE ROUTINE

Différents sens sont associés au mot de processus dans la littérature. Dans cette communication nous employons ce terme au seul sens que lui donnent les managers et les organisateurs pour désigner l'objet qu'ils cherchent à améliorer. Historiquement dans les théories de l'organisation, c'est le concept de routine qui approche le mieux ce que les

praticiens reconnaissent empiriquement et désignent au quotidien sous le vocable aujourd'hui banalisé de processus. March et Simon (1958) définissent la routine « as a set of activities... [where] choice has been simplified by the development of a fixed response to defined stimulus ». Simon et la théorie cognitive donnent le primat au traitement de l'information. La finalité des routines est de libérer le temps et l'attention des acteurs pour améliorer leur prise de décision. Le développement des routines passe ainsi par la mise au point de prothèses décisionnelles (règles, procédures et outils de gestion adossés à l'informatique) qui assistent la conception et la conformation à une modélisation supposée mimétique du réel. La réduction des routines organisationnelles à leurs dimensions cognitives est contestée par Nelson et Winter. L'organisation n'est pas l'application d'un modèle ou d'une décision mais le produit de pratiques individuelles stabilisées dans des « regular and predictable patterns of firms » (1982). La métaphore biologique est mobilisée pour expliquer l'émergence et la sélection de ces routines ; elle laisse cependant ignorée la dynamique interne de leur constitution et encore davantage les leviers d'une action de transformation volontaire et finalisée. L'ouverture de cette boîte noire est au cœur de l'ambition portée par des courants divers qui, dénonçant les impasses de la conception cognitive et représentationnelle des organisations considèrent celles-ci comme des systèmes « of ongoing practices of action, as relational, mediated by artifacts, and always rooted in a context of interaction » (Nicolini, Gherardi, Yanow, 2001). Entre la tradition cognitive et les nouveaux courants pragmatistes, la théorie des routines proposée par Feldman et Pentland (2003) apparaît comme une tentative de synthèse : selon eux une double dimension, ostensive et performative, caractérise les routines. L'aspect ostensif renvoie à la routine en l'idée, sous une forme générale et abstraite. L'aspect performatif caractérise sa mise en œuvre précisément située par des actions, des personnes, en des lieux et à des moments toujours singuliers. Ce qui nous frappe dans le cheminement du concept de routine au cours des cinquante dernières années est moins ce qui évolue de Simon à Feldman et Pentland que ce qui reste constant. Comme l'illustre très bien l'approche duale ostensif / performatif, les auteurs successifs ne se départissent jamais complètement de la croyance dans une nature objective et séparée de la réalité, indépendante de l'expérience qu'en font les acteurs. C'est à l'inverse dans la voie d'un « tout performatif » que nous nous proposons de progresser.

2.2. SORTIR DE LA BIFURCATION : DES CONCEPTS PRAGMATISTES COMME RESSOURCES

Comme Simpson et Lorino (2016) en font la critique, conduire un changement selon Feldman et Pentland, consiste à piloter un aller-retour séquentiel avec, dans un sens, des idées à faire s'approprier et dans l'autre, des expériences à modéliser. Malgré ses efforts pour réintégrer la dimension actionnelle, la théorisation des routines ne parvient pas à s'extraire de la bifurcation dénoncée par Whitehead (1920). Elle nous condamne à une amputation de l'expérience dans l'activité productive dont la crise du lean est selon nous une manifestation parmi tant d'autres. Car la réalité du monde ne se divise pas en des qualités premières et des qualités secondes. En suivant Latour (2012, version numérique), nous voulons tenter de sortir de la dérive qui conduit à reconnaître des formes, puis par un glissement à croire que « les choses sont faites en forme », avant que les formes ne deviennent leur substance jusqu'à ce qu'elles se confondent mimétiquement « avec la chose connue dans ses propriétés fondamentales ». D'où les qualités « premières ». Mais il reste le tout. « C'est ce tout, maintenant terriblement encombrant dont on va faire les qualités « secondes », alors que ce sont elles qui sont essentielles ». Depuis la fin du XIX^{ème} siècle le pragmatisme développe des outils d'une pensée antidote aux enfermements et apories de la grande bifurcation. Le pragmatisme est un empirisme qui dans la forme radicale fait de l'expérience sensible l'origine de toute connaissance. Selon James (1909) « to be radical an empirism must never admit into its construction any element that is not directly experienced, nor exclude from it any element that is directly experienced ». « L'expérience oui, mais toute l'expérience » : une partie de l'expérience, aujourd'hui sans débouché discursif, peut et doit sortir de la clandestinité de l'implicite. Avec eux nous considérons qu'un dispositif, managérial comme de recherche, ne peut / ne doit pas passer par pertes et profits la part des *existants* qui ne peuvent être logés dans les formats disponibles, à un moment donné, de restitution de la connaissance. Avec la pensée pragmatiste nous récusons « toute idée de fondement absolu principe supérieur, réalité ultime, valeur suprême » (Pragmata, 2016) de nos théories comme de nos pratiques. Nous abordons ainsi le pragmatisme non pas comme un cadre théorique, non plus au sens courant du terme comme une méthode, mais comme un ensemble de ressources à partir desquelles nous nous proposons de bricoler, au sens de Levi Strauss, une nouvelle ingénierie des processus. Dans cette perspective, il s'agira d'évaluer nos démarches à l'aune de la valeur que la communauté attribue « aux effets des actions, conduites, pratiques, choses à faire (pragmata) qui en découlent » (Pragmata, 2016).

2.3. HABITUDE, ENQUÊTE, ACT, TRANSACTION : LES CONCEPTS UTILISÉS ET LEUR AGENCEMENT

Nous recherchons les moyens d’appréhender la dynamique d’un processus organisationnel sans céder à nos plis de pensée – qui sont aussi nos plis de pratique – consistant à extraire l’information d’un côté et à ranger – sans souvent savoir trop quoi en faire – l’expérience de l’autre. Nous renonçons par avance aux modélisations qui prétendent représenter la réalité du processus dans des formes abstraites (diagrammes, workflows, tableaux de données...) en les détachants de l’expérience sensible des acteurs qui y participent. Plus encore, instruits de nos déformations, nous nous interdisons ces facilités comme un rééducateur prothésiste bloquant délibérément l’usage d’une partie du corps pour forcer à faire usage d’un membre insuffisamment sollicité. Trop conscient de nos addictions, nous chercherons à éviter les tentations. Et si, le sevrage passé, nous n’excluons pas, plus tard, de faire usage, nous aussi, d’une instrumentation cognitiviste, ce n’est qu’après nous être assuré qu’elle est arrimée à de solides comptes rendus de l’expérience. Pour construire la représentation du processus compatible avec cette ambition, nous mobiliserons les concepts d’habitude (Peirce, Dewey), d’enquête (Dewey) d’act et de transaction conversationnelle (Mead)) que la philosophie pragmatiste met, depuis près d’un siècle, à notre disposition. A partir de la reconnaissance par Simpson et Lorino (2016) du potentiel de ces concepts pour les théories de l’organisation, nous proposerons de les relier pour exposer le jour sous lequel nous considérons les cours d’actions impliqués dans un processus de relation client.

2.3.1. Le concept d’habitude

Peirce définit l’habitude à partir de l’actualisation de ses effets sur le cours de nos actions : «what habit is depends on when and how, it causes us to act » (Peirce, 1878). L’habitude relie ainsi les raisons qui nous mettent en mouvement d’une part et l’expérience de la situation à partir de laquelle nous agissons de l’autre. Notre habitude se révèle ainsi d’abord dans un cheminement à rebours qui nous fait remonter des fins à la recherche des moyens d’agir à partir et dans la situation présente : «as soon as we have projected (an end), we must begin to work backward in thought. We must change what is to be done into a how, the means where by ». C’est alors que nous réenclenchons la marche avant : “the end reappears as a series of “what nexts”. Only as the end is converted into means is it definitely conceived, to say

nothing about of being executable. Now the thing closest to us, the means within our power, is a habit” (Dewey 1922/2002: 36-37). Ce travail de conversion des buts en moyens de notre activité opère dans les configurations inattendues et complexes comme pour nos actions les plus routinières. Dans ce mouvement avant-arrière-avant, il n’est guère besoin que les motifs et buts de nos actions soient au départ clairement définis ; pas davantage que nous ayons précédemment fait l’expérience d’une situation identique. Ainsi, l’habitude est à l’œuvre tout aussi bien pour le collaborateur de la société d’assurances qui depuis des années gère des centaines de dossiers d’assurés décédés qu’elle est active pour le client auquel il s’adresse et pour qui la démarche en cours constitue la toute première expérience client de ce type. Car même dans les registres d’action apparemment les plus routiniers, le lien qui s’établit entre la situation présente et le mobile de notre action n’est jamais automatique, ni donné par avance : « We must protest against the tendency of psychological literature to limit [habit’s] meaning to repetition. It assumes from the start the identity of habit with routine. Repetition is in no sense the essence of habit. The essence of habits is an acquired *predisposition* to ways or modes of response, not to particular acts... » (Dewey, 1922, [1957]). Tout au long du déroulement du cours d’action, l’habitude produit et réactualise continuellement, un double travail de médiation. Pour Simpson et Lorino (2016), l’habitude au sens pragmatiste constitue une ressource organisante : « [habit is] more precisely a mediating resource that links the particular action with (1) its organizational and social context ensuring understanding and mutual predictability and (2) with its temporal context (what happened before, what is going to happen next): it is an organizing resource ».

2.3.2. Le concept d’enquête

Les pragmatistes appellent enquête ce processus par lequel la ressource organisante de l’habitude est mobilisée pour décider à chaque étape ce qui doit être fait à l’étape suivante. L’enquête est déclenchée lorsqu’un défaut d’ajustement entre une situation singulière et le reste du monde est vécu comme « situation problématique » et « difficulté ressentie » (Mead, 1938). Le cours d’action s’interrompt alors pour laisser place à l’interrogation et au doute. Une « situation indéterminée » surgit, dépourvue à ce stade de traitement intellectuel et de formulation cognitive – de la même façon qu’ils sont absents, nous dit Dewey, lorsque nous éprouvons une sensation de faim. Ce déséquilibre appelle un rétablissement : l’enquête sera « the controlled or directed transformation of an indeterminate situation into one that is so

determinate in its constituent distinctions and relations as to convert the elements of the original situation into a unified whole » (Dewey, 1938 [1986]). Selon Peirce (1877), l'enquête est ainsi l'inter-jeu dynamique entre *le doute* qui interrompt la continuité de l'action et (le rétablissement d') une *croyance* qui permet à nouveau d'en faire avancer le cours, jusqu'à ce que, peut-être, un nouvel évènement génère à nouveau des doutes et un rétablissement dans l'élaboration de nouvelles croyances. Sous cette définition, l'enquête relève de l'expérience humaine la plus fondamentale et la plus ordinaire. Depuis les délibérations les plus personnelles et quotidiennes – au moment de quitter mon appartement, je regarde la couleur du ciel et me demande s'il va pleuvoir – jusqu'au malaise que déclenche chez le directeur commercial des chiffres de vente en berne, en passant par les résultats d'une expérimentation en laboratoire qui contredit les attentes de la théorie. Pour le particulier, la découverte d'un contrat d'assurance jauni laissé dans les papiers d'un défunt lui indiquant qu'il est bénéficiaire d'un contrat d'assurance vie déclenche une enquête ; comme pour le conseiller de la société d'assurances qui, avant de l'appeler suite au courrier du bénéficiaire, a besoin de s'enquérir de l'âge du défunt et de son lien avec l'assuré décédé. Dans la description de ce processus, Dewey s'attache tout particulièrement à déployer la transition qui va de ce sentiment pré cognitif à la formulation d'un problème à résoudre ; un problème qui structurera de manière décisive la suite du cours d'action. Il réinvestit ainsi l'ellipse de la pensée rationaliste, qui dans le silence de sa narration, suggère un raccourci bijectif centre la « la situation indéterminée » et « le problème à résoudre ». Pour Dewey, il n'y a rien de mécanique ni de pré déterminé dans le passage de l'un à l'autre. L'action à venir n'est pas sur les rails au sortir de l'évènement déclencheur de l'enquête ; elle aborde, « the way in which the problem is conceived decides what specific suggestions are entertained and which are dismissed ; what data are selected and which rejected » (Dewey, 1938 [1986]). La résolution du problème amène, selon une démarche abductive, à l'élaboration d'hypothèses permettant la constitution d'un récit cohérent ; une fiction destinée à être éprouvée dans le protocole d'une expérimentation, de la plus simple à la plus sophistiquée. « The entire reasoning of inquiry finds its ultima ratio in active experimental » dans une dynamique dans laquelle « pensée » et « action » ne sont pas alternativement mobilisées mais sont co-agissantes tout au long du processus.

2.3.3. Les concepts d'act et de conversation transactionnelle

Pour les pragmatistes la conversation ne se réduit pas à l'émission et la réception de simples énoncés. Dans ces situations, nous essayons aussi d'anticiper les situations et les réponses que nos gestes et généralement tous les signes (verbaux, scripturaux...) que nous émettons peuvent susciter. Nous nous efforçons ainsi de nous mettre à la place de l'autre et de *construire un lien de sens* avec et pour lui. Mead (1938) désigne par act ce travail d'interpolation spatial et temporel engagé à partir des ressources de l'habitude et de la démarche d'enquête. Ainsi conçue, « la conversation est un flux dynamique d'échanges de signes au travers duquel les situations sont continuellement recomposées à mesure que les parties prenantes à l'échange viennent à considérer ce qui suit au travers du regard de l'autre » (Simpson, Lorino 2016). Les sujets engagés dans la conversation ne constituent pas des entités stables ; libres de permanence, leur existence se manifeste comme un flux en transformation se modifiant dans le cours de la conversation à mesure que le sens des situations est reconstruit. Pour marquer le caractère impermanent et interdépendant de toutes les « parties prenantes » à l'enquête, symétriquement traités, qu'ils soient humains et non humains, matériels, symboliques ou conceptuels, Dewey préfère au terme d'interaction celui de transaction. Ce processus subtil et continu de réorientations mutuelles de toutes les parties prenantes à la conversation embarque aussi nos habitudes pareillement mises à l'épreuve et possiblement ajustées aux exigences de l'efficacité. Avec Simpson et Lorino, nous utiliserons le terme de transaction conversationnelle, par lequel s'opère tout du long du chemin, la reconstruction des situations et des parties prenantes : « what knows and what is known is imbricated and the fuzzy boundary between them can move at any time (Dewey and Bentley, 1949/2008), and the set of relationships between actors, activities, things, ideas, and speeches is under permanent reconstruction ».

La conceptualisation de la relation client que nous défendons est construite à partir de l'agencement de ces quatre concepts pragmatistes. Clients comme opérateurs tirent de l'habitude les ressources organisantes de leur action. Ces ressources ne sont pas figées : elles sont susceptibles d'être sinon toujours modifiées du moins d'être réflexivement interrogées pendant la progression de l'enquête. Pendant la conversation transactionnelle, chaque participant interpole sa représentation de la situation de l'autre (des autres) avec la sienne propre et les buts de son enquête qu'il poursuit. Le plus souvent cette conversation intervient sur un fond polyphonique, connectée avec d'autres conversations imaginables du conseiller

(avec sa hiérarchie, ses collègues, d'autres clients, lui-même...) ou du client (avec des concurrents, des relations, internet, lui-même). Un cours de la conversation dont la progression, comme celle du randonneur en montagne, laisse à voir aux détours du chemin des paysages nouveaux qu'on n'apercevait pas jusque-là (Mead, 1932).

3. CONTEXTE ET PROCESSUS DE LA RECHERCHE

Le cas d'entreprise ici exposé trouve son origine dans une action recherche conduite par l'auteur entre septembre 2013 et septembre 2014 auprès d'une entreprise d'assurance. La réforme d'un processus de la prise en charge des clients en vue de leur indemnisation constituait le cœur de cette intervention. Sur des marchés à maturité marqués par la concurrence tarifaire, l'entreprise s'était résolument engagée depuis une dizaine d'année dans l'optimisation de l'efficacité et de l'efficience de ses processus. Les méthodes de rationalisation mises en œuvre s'étaient largement inspirées du business process reengineering (BPR) et du lean ; combinées avec l'usage massif des nouvelles technologies de l'information, elles avaient concouru à un reformatage de la relation de service aux assurés. La nouvelle révolution numérique qui pointait et la comparaison que les dirigeants estimaient défavorable avec d'autres secteurs de services, conduisaient l'entreprise à s'interroger sur la qualité de l'expérience client qu'elle proposait à ses assurés. L'élaboration d'un nouveau modèle de relation avec les assurés devait être envisagée. Après la phase de maîtrise industrielle des processus, il convenait, selon les promoteurs de la démarche, de trouver les voies et moyens « de rendre des marges de manœuvre aux collaborateurs ». La prise en charge du client devait être moins mécaniquement centrée sur le traitement technico-administratif du dossier et les collaborateurs davantage investis dans un management proactif de l'expérience client. Cette aspiration de la Direction des services clients interrogerait plus largement l'entreprise sur ses méthodes d'optimisation des processus et de conduite du changement. Ces préoccupations motivèrent le recours à des conseils externes qui pourraient l'aider à intégrer les dimensions que les approches dérivées du lean négligeaient ou ignoraient. Constituée à cette fin, l'équipe projet réunissait autour de la Direction de l'Organisation, les représentants de deux cabinets ; l'un exerçant dans le domaine de la relation client, l'autre, que nous représentons, approchait la stratégie et l'organisation à partir d'une expertise de sociologie appliquée.

Plus de six mois d'échanges furent préalablement nécessaires aux trois entités représentées pour s'accorder sur une méthodologie commune, allouer les travaux et responsabilités de chacun et enfin sélectionner un processus pilote : le service de règlement des capitaux dus aux bénéficiaires de contrats d'assurance vie suite au décès de l'assuré. La co-construction de l'intervention avec l'entreprise commanditaire conduisit à structurer l'intervention en cinq étapes majeures, depuis une enquête qualitative auprès des bénéficiaires jusqu'à la mise en test d'un nouveau mode opératoire de la relation client. Pour chacune d'elles, différents modules de travaux furent distingués, les uns pris en charge par les équipes de l'entreprise, les autres par l'un et/ou l'autre des deux cabinets de conseil. Outre notre participation aux travaux de synthèse réunissant l'équipe projet, nous avons pris directement en charge les modules confiés au cabinet de sociologie appliquée. A ce titre, notre intervention se concentra sur :

- La conception, la réalisation, l'exploitation d'une enquête auprès des bénéficiaires et sa communication aux différentes parties prenantes de l'entreprise. Elle a consisté dans l'interview téléphonique de bénéficiaires dont le dossier avait été réglé au cours du mois précédent cette entretien. Plus qu'un entretien de satisfaction, nous avons recueilli le récit du bénéficiaire sur son cheminement et son expérience entre le moment du décès de l'assuré jusqu'à la clôture du dossier. Avec l'équipe du cabinet de sociologie appliquée nous avons procédé à l'exploitation des données d'enquête dans une double perspective. D'abord la qualification des forces et des faiblesses du dispositif de prise en charge des bénéficiaires par l'assureur. Ensuite la construction d'une typologie culturelle des bénéficiaires en tant qu'ils sont co-intervenants dans le règlement du dossier et qu'un certain nombre d'initiatives et de démarches sont attendues d'eux par l'assureur pour que le dossier puisse être mené à bonne fin. C'est la transformation de cette typologie en un outillage opérationnel, mobilisable par les opérateurs dans le cours d'action de leur dialogue essentiellement téléphonique avec le bénéficiaire, qui a constitué la ressource instrumentale centrale de l'étape de co-conception du guide opératoire de la relation client, livrable final de l'intervention.
- La co-animation d'ateliers consacrés au diagnostic de l'existant et à la définition de parcours cible de rupture. Les résultats de l'enquête ont alimenté les travaux d'un groupe de travail réunissant les directions de l'entreprise, parties prenantes à la conception ou à l'animation du parcours bénéficiaire : Direction des Services Clients, Direction Commerciale, Direction Marketing et de la Relation Client. En réponse à la demande du commanditaire de définition d'une cible de rupture sur les modalités de prise en charge de la relation bénéficiaire, nous

avons participé, avec les consultants du cabinet conseil partenaire, à l'élaboration d'un schéma fonctionnel, préfigurant ce que pourrait / devrait devenir le parcours client du bénéficiaire à un horizon moyen-terme.

- La réalisation d'une enquête et d'une observation du travail auprès des collaborateurs de l'entreprise en charge du traitement des demandes de règlement. Ces travaux se sont déroulés sur les plateaux de gestion, auprès des opérateurs et de leur management de proximité, sur les deux sites de l'assureur accueillant les équipes de gestion des bénéficiaires d'assurances vie. Ils ont été complétés par des entretiens avec des commerciaux qui, sur le terrain, participent avec les collaborateurs des plateformes de service client, à la prise en charge du bénéficiaire. L'ensemble des entretiens réalisés l'a été dans la perspective d'une sociologique compréhensive. Ils ont étroitement associés, d'une part l'observation des tâches réalisées et leurs commentaires par l'opérateur et, d'autre part, un questionnement sur son parcours professionnel, sa conception du métier, les satisfactions et difficultés de son exercice. Cette étape de l'intervention a délivré deux contributions principales. En premier lieu, une description plus fine de la réalité des situations bénéficiaires et du contenu des opérations de leur prise en charge. En second lieu, et dans la perspective de l'horizon fonctionnel de rupture dégagé lors de l'étape précédente, une identification des freins, leviers, voies de passage et chemins interdits structurants pour la conception d'une démarche de conduite du changement réussie. C'est l'articulation de cette reconnaissance du travail réel avec la reconnaissance de différentes figures de bénéficiaires qui a ouvert sur un travail d'écriture et de test d'un guide opératoire de la relation bénéficiaire.
- La co-conception avec les opérateurs d'un nouveau guide opératoire de la relation bénéficiaire. Ce guide est un document-ressource au service de l'action des conseillers. Il incorpore la reconnaissance des différentes logiques bénéficiaires et les transforme, pour l'opérateur, en une instrumentation dans le profilage et le guidage interactif de la relation avec le bénéficiaire. Dans le cadre d'un binôme constitué d'une conseillère et de moi-même, nous avons rédigé les notes et éléments de dialogue que, à mesure de ma progression, ma partenaire testait dans le quotidien de ses relations téléphoniques avec les bénéficiaires. Nous avons ainsi intégré ses retours d'expérience, ainsi que les observations du management de proximité et de l'équipe projet dans une version de lancement de ce document. En conclusion de l'intervention, après que ce guide a été pris en main et testé par un groupe de

collaborateurs, nous avons enfin animé un atelier de retour dans la perspective de la généralisation et de l'approfondissement de ce nouveau mode opératoire.

4. LE TERRAIN DE LA RECHERCHE

La relation client étudiée est celle qui se noue entre le bénéficiaire d'un contrat d'assurance vie et les conseillers d'une société d'assurance. Pour des millions de français, l'assurance vie constitue avant tout un instrument d'épargne très largement diffusé à partir des années quatre-vingt. Par maints aspects, le fonctionnement de l'assurance vie évoque celui d'un compte épargne sur lequel le particulier dépose ou retire des fonds et obtient une rémunération de l'argent déposé. Il s'en distingue toutefois par les dispositions singulières en cas de survenance du décès de l'assuré, par quoi il justifie son caractère d'assurances – et les avantages fiscaux qui ont beaucoup contribué à son succès. Au moment de la souscription, le nouvel assuré désigne au contrat la ou les personnes à qui, s'il venait à mourir, l'épargne constituée devrait être versée. Il peut opter pour une clause de désignation standard stipulant qu'en cas de décès de l'assuré, le capital sera transmis "au conjoint, à défaut aux enfants nés ou à naître, vivants ou représentés, à défaut aux héritiers". L'assuré peut aussi composer librement une clause bénéficiaire spécifique et détachée des règles successorales du droit civil : régler librement le partage entre conjoint et enfants, prévoir un pourcentage de répartition identique ou différent entre les enfants, privilégier les petits enfants, ne pas désigner des membres de sa famille ou prévoir le versement des capitaux à un(e) ami(e). De fait, une extrême hétérogénéité des situations entoure le règlement des capitaux aux bénéficiaires désignés par l'assuré. De la configuration la plus simple : le conjoint survivant est le seul bénéficiaire d'un contrat connu de lui au moment du décès et avait noué une relation avec la société d'assurance antérieurement à la survenance du décès de l'assuré. A la configuration la plus complexe : le(s) bénéficiaires au contrat ignorent qu'ils ont été désignés par l'assuré décédé, il est impossible de retrouver le nom ou l'adresse des bénéficiaires etc... Dans la très grande majorité des cas, c'est l'initiative d'un bénéficiaire qui informe l'assureur du décès de l'assuré. Dans d'autres configurations, c'est l'assureur qui informe les particuliers de dispositions d'un assuré qui les rend bénéficiaires. Dans les deux cas, un processus productif s'engage, une action conjointe qui, dans des dialogues directs ou à distance mobilise chacun des deux protagonistes dans des actes de recherche, de traitement d'informations, de production et de transmission de documents, de conversations et de

démarches avec des tierces parties – impôts, notaire...toute action qui font progresser la complétude du dossier jusqu'au règlement du capital dû qui scelle la conclusion du processus.

Dans la société d'assurances que nous avons étudiée, deux catégories de salariés sont impliquées dans le cours d'action du règlement des dossiers bénéficiaires. Les conseillers commerciaux vendent les contrats d'assurances vie auprès d'une clientèle de particuliers ; dans ce cadre, ils informent les clients notamment sur le contenu et les effets de la clause bénéficiaire. Ils recueillent le choix du client en la matière et l'intègrent dans les dispositions contractuelles. Au moment du décès de l'assuré, nombre de bénéficiaires (re)prennent contact avec le commercial qui a vendu le contrat – ou qui est en charge de son suivi – pour informer du décès de l'assuré et s'enquérir de la suite des événements. Le commercial prend alors en charge les opérations ; il se rend le plus souvent au domicile du bénéficiaire, motivé par l'objectif de recycler le capital dû au décès de l'assuré en faisant souscrire un nouveau contrat d'assurance vie. Quelle que soit la réponse du bénéficiaire à cette sollicitation, le commercial assume dans cette configuration la plénitude de l'interface entre le bénéficiaire et les collaborateurs sédentaires en charge de la gestion technico-administrative des dossiers. Le recours au commercial ne constitue cependant pas une obligation ; près de la moitié des bénéficiaires ne veulent / ne peuvent contacter un commercial, préférant s'adresser directement aux services gestionnaires. A partir des coordonnées relevées sur les courriers à l'assuré, ils écrivent ou appellent les services de la relation client. Un dialogue s'engage alors à distance qui associe courrier, téléphone, interne, par lequel les interlocuteurs vont collaborer et faire progresser la conclusion du dossier jusqu'à son règlement. C'est à cette seconde configuration de gestion, la relation bénéficiaire sans médiation locale du commercial, que correspond le cas étudié dans cette communication.

5. RÉSULTATS

Nous repartirons d'un manuel de transformation inspiré du lean. Son examen nous permettra de situer les apports et les limites de la conceptualisation représentationniste traditionnelle des processus. Puis, nous exposerons comment les concepts pragmatistes peuvent nous aider à remettre en mots des pans des cours d'action que la modélisation du lean conduit à occulter. Sous cette perspective, nous proposerons alors d'ajouter l'act aux briques conceptuelles de

l'ingénierie des processus pour finalement identifier les conséquences de cette introduction sur le travail des organisateurs.

5.1. ANALYSE CRITIQUE D'UN MANUEL DE TRANSFORMATION INSPIRÉ DU LEAN

Ce manuel de formation se présente sous la forme d'un classeur de 250 pages. Il est remis à des managers ou à des organisateurs débutants qui suivent une démarche d'optimisation inspirée du lean. D'une manière exhaustive et structurée, cette bible méthodologique expose les concepts, étapes, actions, conseils pratiques, trucs et astuces, supports et outils, pour réussir la transformation d'un processus. Son contenu formaté constitue un package qui intègre les apports du business process reengineering (BPR), du lean et du six sigma. L'apprentissage de son contenu s'effectue au moyen d'une étude de cas : un processus réel à optimiser sélectionné parmi ceux proposés par les stagiaires. Au cours des cinq jours que dure la formation, les participants constitués en équipe vont progresser dans les douze étapes qui composent quatre grandes phases d'un cycle d'amélioration continue. Au terme de ce cheminement, les stagiaires auront conçu et justifié un nouveau design du processus plus efficace et / ou moins consommateur de ressources. L'étape n°3 de ce cycle, vise en particulier à identifier le(s) client(s) et à spécifier ses attentes vis-à-vis du processus. Pour cela, les organisateurs sont invités à considérer le processus d'un point de vue client (« outside-in »). Neuf planches composent cette partie du manuel. Les quatre premières décrivent les opérations à conduire et le résultat attendu à l'issue de l'étape n°3 ; les trois suivantes formulent des conseils ciblés pour la mise en œuvre de cette séquence ; les deux dernières équipent ces conseils dans une instrumentation encore plus serrée de guidage pas à pas de la démarche. L'essentiel de la transformation attendue de l'étape n°3 est ainsi résumé : « A partir des informations relevées auprès de vos clients, il est possible d'identifier ce que les clients attendent de vos produits et services. Ces besoins des consommateurs sont habituellement exprimés de manière générale et vague : « J'ai besoin d'une réponse rapide », « J'ai besoin d'un supplément d'information »... Dans la méthode, cette formulation vague des attentes du client est appelée CSRs (Customer Service Requirements). Les CSPRs (Customer Service Process Requirements) traduisent les besoins (vagues) du client dans des exigences clés, spécifiques et mesurables ».

La planche 4 spécifie les caractéristiques du livrable de cette étape : « Un CSPR pleinement développé comprend 5 aspects :

- une caractérisation : un mot ou une phrase qui décrit quelque aspect du résultat processus
- une métrique : un indicateur quantitatif associé à ce résultat
- une valeur cible qui en dehors de possibles variations est celle que l'on souhaite atteindre
- une valeur de la variation admissible par le client autour de cette valeur cible
- une formulation de ce que le client considère comme un défaut de qualité ».

La planche 8 équipe ce travail de traduction du CSR au CSPR d'un tableau de passage :

Tableau 1. Etape 3 – Planche 8 (extrait) Déterminer les attentes du client

Identifier les préoccupations	Que disent les clients ?	Quel est l'attente fondamentale ?	Quel est le CSPR ?
Reporter la phrase qui rend le mieux compte d'une préoccupation du client	Relever et reporter toutes les citations clients qui illustrent cette préoccupation	Reformulez maintenant ce qui vous paraît être l'attente fondamentale	Traduisez l'attente fondamentale dans un énoncé spécifique susceptible de mesure

La simplicité des énoncés, leur structuration, l'inter-jeu des neuf planches constituées en un réseau où chaque élément réfléchit et confirme les autres, une forme d'esthétique aussi, contribuent à conférer à cet agencement la force des évidences. Par une série d'ellipses, la formulation de l'étape 3 est ainsi habile à refouler dans la boîte noire et à soustraire à la controverse les postulats respectables mais discutables qui fondent la démarche. Antidote à l'entreprise de naturalisation que poursuit le texte, le redéploiement par nos soins de ce que taisent ces ellipses – rajouté en gras dans le texte qui suit - laisse à voir les choix et partis pris des rédacteurs du document : « A partir des informations relevées **a priori** auprès de **certains** de vos clients **en dehors du contexte concret de chaque situation client**, il est possible d'identifier **et d'inférer** ce que les clients **en général** attendent de vos produits et services. Ces besoins des consommateurs **qui sont recueillis hors contexte d'une situation concrète pour eux** sont habituellement exprimés de manière générale et vague : « J'ai besoin d'une réponse rapide », « J'ai besoin d'un supplément d'information ». Dans la méthode, cette formulation vague des attentes du client est appelée CSRs (Customer Service Requirements). **Sous cette forme, la voix du client est incompatible avec la modélisation du processus.**

Les **CSPRs** (Customer Service Process Requirements) traduisent les besoins (vagues) du client dans des exigences clés, spécifiques et mesurables qui **sont requises pour déployer la suite de la méthode** ».

Le principe d'abstraction sous-jacent et non apparent dans l'étape 3 affirme la possibilité de produire des règles générales d'action par la transformation d'informations, recueillies auprès d'un échantillon de clients, en dehors de tout court d'action située. La boîte à outil de l'étape 3 n'aura dès lors de cesse d'étayer la fiabilité de cette modélisation. Dans le même temps, les solutions alternatives de recueil et de traitement de l'information client pour l'action sont ignorées. La méthode prétend à l'écoute de la « voix du client » mais ne retient, pour ce faire que la seule modalité asynchrone et hors situation. Elle écarte la possibilité de construire une démarche de réingénierie de processus *directement* à partir de l'interaction conseiller / client. La voix du client ne sera pas la parole réelle et vivante des échanges humains mais sa réduction à des indicateurs décontextualisés, extraits moins en considération de l'expérience des clients qu'en celle des exigences de la (re)construction ultérieure du processus. Les recommandations et outils de l'étape 3 n'en font guère mystère qui visent d'abord «à traduire (c'est nous qui soulignons) les besoins (vagues) du client dans des exigences clés, spécifiques et mesurables».

5.2. RENDRE COMPTE D'UN PARCOURS À PARTIR DES CONCEPTS PRAGMATISTES

Sur les feuilles de paperboard scotchées à l'horizontale sur les murs des salles de travail, les flowcharts produits par les organisateurs se détachent un enchaînement de rectangles et de flèches. Le réagencement syntaxique de ces symboles et de leurs liaisons façonne d'un certain point de vue l'objet épistémique. En dépit des critiques affectant le lean, ce modèle conceptuel n'est certainement pas à rejeter. Il se révèle particulièrement utile lorsqu'il s'agit de canaliser les éléments par trop dispersés et chaotiques de l'action collective à organiser : « if what we care most about is the synoptic treatment of phenomena, the vision of the far and the gathering of the scattered alike, we must follow the conceptual method » (James, 1909/1996). Les traces du processus inscrites sur de nouvelles cartes peuvent traverser sans encombre l'espace et le temps. Ce qu'il gagne cependant dans cette immutabilité mobile (Latour, 1993) le processus ainsi figuré le perd pour les opérateurs en authenticité et en capacité performative : « un processus comme ça n'est pas normable, nous dit le manager de

proximité du service clients. S'il fallait l'écrire avec des carrés et des flèches à la manière des organisateurs, on n'y arriverait pas ».

5.2.1. La (re)construction de l'enquête chez le bénéficiaire

Les circonstances par lesquelles les particuliers sont informés de leur qualité de bénéficiaire se révèlent extrêmement diverses. Certains en sont informés avant le décès de l'assuré. En tant qu'époux : « C'est mon mari qui m'avait montré qui je devais appeler lors de son décès ». Comme enfants : « On savait (avant le décès de l'assuré) que nous étions bénéficiaires. On suivait les comptes avec nos parents ». Il arrive aussi fréquemment que les bénéficiaires ne soient informés qu'après le décès de l'assuré : « On ne savait pas au décès de mon grand-père que nous étions bénéficiaires. On l'a découvert, mon frère et moi, en rangeant ses papiers ». ; ou suite parfois à la réception d'un courrier de gestion de la part de l'assureur : « On a été contacté deux ou trois mois après le décès par l'assurance.. On a reçu un courrier nous informant qu'il y avait ce contrat. Nous, on n'était pas au courant ».

Pour le bénéficiaire, la situation problématique se situe dans le rapport de l'espérance d'un gain et la détermination des actions appropriées pour qu'elle se réalise. L'évènement déclencheur projette le bénéficiaire dans un mouvement de construction d'enquête. Ses premiers pas dans cette démarche sont importants car ils vont imprimer à l'instruction du dossier sa trajectoire particulière : se concerter avec les autres bénéficiaires avant d'entrer en relation avec l'assureur n'est pas pareil que les ignorer. Contacter directement l'assureur ne produit pas les mêmes effets que de passer d'abord par le notaire. Joindre le commercial qui a vendu le contrat d'assurance à l'assuré n'implique pas les mêmes conséquences qu'entrer directement en contact avec les services de gestion. Ecrire aux services de gestion est encore différent de les appeler. Leur laisser son numéro de portable ou son adresse mail ouvre des possibilités ultérieures d'interaction conseiller / bénéficiaire que la seule adresse postale interdit. Accepter de recevoir à domicile l'assistance du commercial rend plus probable un scénario de remplacement des fonds auprès de l'assureur que le refus de la même proposition. Sur chacun de ces points, les récits des bénéficiaires témoignent d'une diversité avec laquelle la conception du processus optimisé devrait être en capacité de composer. Des exemples illustreront l'impact décisif des choix initiaux du bénéficiaire sur l'efficacité du processus. Dans les configurations qui ont la préférence des opérateurs, un des bénéficiaires endosse le rôle de pivot et d'interface entre l'assureur et les autres bénéficiaires (par exemple ses frères

et sœurs). Dans d'autres situations, à l'inverse, le conseiller doit, au titre du même contrat, entreprendre auprès de chaque bénéficiaire autant de démarches individuelles de recherche de coordonnées, d'entrée en relation et d'explication de la démarche à suivre. Un critère qui peut faire facilement doubler ou tripler le temps de traitement chez l'assureur. Ce levier de productivité est pourtant ignoré de la démarche d'optimisation dont le Project Scope (étape 1 du manuel présenté plus haut) néglige les processus de transformation opérant *chez* les bénéficiaires. Autre exemple, nombreux sont les particuliers qui, considérant à tort le contrat d'assureur vie comme un élément de la succession, transmettent le contrat à leur notaire plutôt que d'adresser directement leur demande règlement à l'assureur. Près d'un tiers des demandes de règlement arrivent à l'assureur via l'intercession des notaires. Un détour qui augmente temps d'échanges et délais, prive l'assureur de la relation directe avec le bénéficiaire et interdit la proposition commerciale de recyclage des fonds qui pourrait l'accompagner.

5.2.2. Reconnaître les habitudes des bénéficiaires

Beaucoup plus que des différences de contexte ou d'information, les variations de trajectoires révèlent la diversité des habitudes. Avant le décès de l'assuré, la quasi-totalité des particuliers interrogés n'avait jamais été bénéficiaire d'un contrat d'assurance vie. Aucune routine n'est à leur disposition ni repères ne sont bien établis pour que le bénéficiaire puisse se représenter « comment les choses doivent se passer ». On peut voir dans les démarches des bénéficiaires le résultat contingent de nécessités objectives qui, de l'extérieur, détermineraient logiquement le cours de leurs actions. Une observation plus attentive révèle cependant comment la liberté du bénéficiaire, pourtant mêlée d'une prédétermination « intérieure », participe aussi à la manière dont les bénéficiaires conduisent leur enquête. Des habitudes – au sens pragmatiste du terme – sont à l'œuvre chez le bénéficiaire qui structure le cours de ses actions. « The essence of habits is an acquired *predisposition* to ways or modes of response, not to particular acts... » (Dewey, 1922, [1957]). « What habit is depends on when and how, it causes us to act » (Peirce). L'analyse des récits et des situations aide à voir la part des tropismes qui orientent ces comportements. Au sein des mêmes classes de situation, la mise en regard des logiques d'action de différents bénéficiaires instruit sur la variété de ces prédispositions et modes de réponse. Quelques portraits de bénéficiaires interrogés dans notre enquête illustrent ce point :

Note Blanche Bantel : elle ne connaît pas l'assurance vie et n'en veut rien connaître. Elle ne cherche pas à comprendre le pourquoi des démarches ou même à connaître la progression du dossier. Son mouvement spontané est d'identifier une personne de confiance – un proche ou un conseiller de l'assureur – pour lui déléguer cette affaire en s'en remettant à elle pour n'avoir rien à faire ni à penser jusqu'à la conclusion du dossier.

Note Théodore Puech : c'est quelqu'un qui souhaite pouvoir prendre en charge un maximum de choses suivant son rythme et son planning. De l'assureur, il attend des inputs (informations, courriers, documents, versement...) lui permettant de faire ce qu'il a décidé de prendre en charge de manière fiable, rapide et à moindre effort pour lui. Théodore Puech dispose déjà de connaissances dans le domaine de l'assurance vie et s'intéresse à ce sujet. Il recherche l'accessibilité aux informations, la fluidité dans les échanges et la compétence d'un interlocuteur uniquement s'il a besoin d'un conseil. Le règlement du dossier est pour lui l'occasion de conforter et d'approfondir ses propres connaissances. L'incompétence, l'incomplétude, le flou et l'à peu près l'indisposent au plus haut point : il ne faut pas lui raconter d'histoire.

Note Katyana Myard : c'est quelqu'un qui n'a pas de connaissance ni d'intérêt pour l'assurance vie. Mais elle tient quand même à comprendre ce qui se passe. Elle préfère faire elle-même ce qu'elle se sent capable de faire. C'est une manière pour elle de contrôler et de comprendre ce qui se passe. Elle attend de l'assureur une définition claire du qui fait quoi et une explication du comment les choses vont se passer dans le temps. Elle est prête à faire un investissement court mais dense pour s'informer et comprendre comment les choses vont se passer et ainsi se projeter dans la répartition à venir des tâches avec l'assureur. Dans cette logique, elle se révèle particulièrement sensible à toutes formes d'incohérence, (par exemple les différences apparentes de traitement entre bénéficiaires), injonctions sans explications, ou silence sur l'avancement de son dossier.

Ces habitudes déterminent la valeur que les bénéficiaires attribuent aux propositions de service et aux arguments de l'assureur. La reconnaissance des habitudes bénéficiaires pour un ajustement du service conditionne la possibilité d'un management véritable de l'expérience client. Pourtant, les démarches d'optimisation des processus tendent à laisser le terrain des habitudes à l'extérieur du territoire de leur enquête. Pour construire la gamme opératoire des traitements, les méthodologies associées recherchent dans la variété des bénéficiaires la fondation d'un plus petit commun dénominateur commun. Un gabarit nécessairement mal

calibré qu'il revient à l'opérateur de savoir adapter en situation, comme à l'extérieur ou en prolongement du processus lui-même. Ainsi, le bénéfice de la mise sous processus et la prise en compte de la diversité des habitudes semblent mutuellement s'exclure. Entre l'un et l'autre il semble qu'il faudrait choisir. Pour lever cette contradiction, un déplacement est à tenter qui transférerait les bénéfices organisants du processus au décryptage en situation des habitudes en soutien d'une prise en charge plus appropriée du client et, ici, du bénéficiaire.

5.2.3. Le jeu de l'act dans la relation conseiller – bénéficiaire

Le traitement d'un dossier engage l'assureur et le bénéficiaire dans une conversation. Une succession d'énoncés sont tour à tour reçus et émis par chacun des protagonistes. Les traces de ces énoncés – les mails envoyés, les courriers transmis, les éléments clés d'un échange téléphonique consignés – rendent compte de la chronique des événements qui font progresser le dossier vers sa conclusion. Mais ces traces ne témoignent que très partiellement du travail de performance sociale qui, au cours d'action, donne ex post son apparente cohérence à défaut toujours de sa fluidité. Pour les pragmatistes la conversation ne se réduit toutefois pas à l'émission et la réception de simples énoncés. Dans ces situations, nous essayons aussi d'anticiper les situations et réponses que nos gestes ou tout autre signe que nous émettons, peuvent appeler / générer. Nous nous efforçons de nous mettre à la place de l'autre et de construire un lien de sens avec et pour lui. Ce travail d'interpolation spatiale et temporelle que Mead dénomme act est engagé à partir des ressources organisantes de l'habitude mobilisées par la démarche d'enquête. Particulièrement actif dans l'activité du conseiller (voir infra), nous voyons ce travail de reconnaissance également à l'œuvre du côté du bénéficiaire.

Il joue un rôle décisif dans son appréciation des efforts déployés par les commerciaux et gestionnaires de l'assureur. Les jugements positifs ou négatifs sont le plus souvent construits après que le bénéficiaire s'est « mis à la place » du conseiller et ou de l'assureur. Quand le bénéficiaire témoigne de son expérience, il fait souvent la part de la difficulté technique du dossier ou des éléments de contextes (familiaux notamment...) qui peuvent rendre son instruction plus complexes. Ils savent généralement aussi prendre en compte et justement apprécier les contraintes légales et réglementaires qui contraignent le formalisme des échanges avec l'assureur. C'est compte tenu de ces éléments qu'il porte un jugement qui peut être d'appréciation et de reconnaissance. Le jeu de l'act peut ainsi favoriser l'acceptation par le bénéficiaire des tâches et contraintes que lui impose le processus. En déplaçant son

appréciation du point de vue des contraintes de l'assureur, l'act ouvre le bénéficiaire vers davantage de tolérance...ou de résignation. A l'inverse, il peut tout au contraire cristalliser une critique réfléchie ou une appréciation sceptique lorsqu'un manque de l'assureur ne trouve aucune explication légitime satisfaisante. Même quand les choses se passent bien, il n'est pas rare que les bénéficiaires attribuent cette issue favorable plus à la chance qu'aux procédures de l'assureur : que se serait-il passé si...(on avait mis au feu ce contrat avec les vieux journaux qui l'accompagnaient...) comment font les autres bénéficiaires quand...(on leur demande l'original du contrat et qu'ils n'ont aucun moyen de le récupérer...), quelles sont au final les procédures de l'assureur qui offrent la certitude absolue que tous les bénéficiaires récupèrent effectivement les sommes qui leur sont dues ?

Les mêmes concepts d'enquête, d'habitude, d'act et de transaction conversationnelle nous aident aussi à mettre en mots l'expérience qu'ont les conseillers de leur activité. La demande des bénéficiaires ouvre pour eux une situation problématique et déclenche une enquête dont l'instruction ne cesse (normalement) qu'avec la conclusion du dossier. La production d'une conjecture, c'est-à-dire étymologiquement la réunion *en un seul point* de tenants et d'aboutissants dispersés dans l'espace et le temps, est au cœur de la transformation produite par le conseiller. Par ce mouvement continu de la pensée, l'opérateur assure la conjonction des éléments dispersés dans l'espace (le bénéficiaire, les autres bénéficiaires, les impôts, les notaires, les commerciaux terrains, les règles de l'assureur, ses outils de gestion...) et dans le temps (les volontés de l'assuré décédé, ce qui a déjà été dit au bénéficiaire lors d'un précédent échange, les papiers que le bénéficiaire devra remplir et qu'il n'a pas encore reçus, les démarches qu'il va devoir faire et qu'il s'agit de lui présenter). C'est à partir de cette conjecture que le conseiller établit la meilleure marche à suivre que d'autres événements le conduiront éventuellement à réévaluer et à modifier. Les récits d'expérience du travail recueillis auprès des opérateurs permettent de saisir ce travail de transformation là même où le descriptif des processus ne nous laisse plus voir que les choses déjà transformées. A côté de l'exécution des opérations formalisées à la surface des processus, c'est dans ce travail de conjecture, de conception et de réévaluation du cours d'action que se tient une bonne part des efforts et de l'attention de l'opérateur. C'est également dans ces espaces que se joue l'efficacité de la relation de service entendu comme capacité d'ajustement appropriée à la singularité et à l'imprévisibilité des situations propres à chaque bénéficiaire.

6. CONCLUSION

La nouvelle vague digitale met les organisations au défi du réagencement de leurs activités productives. Dans le même temps, l'évaluation des pratiques de transformation associe trop souvent une perte d'adhérence à la complexité de la demande avec la déshumanisation du travail. Cette dérive est tout particulièrement observable dans les activités de service et les métiers liés à la relation client. Le formalisme rassurant des packages méthodologiques se nourrit et entretient « une fuite managériale devant la complexité » (Lorino, 2014). Dans ce contexte, il est urgent de refonder une ingénierie de la transformation. Dans cette démarche et suivant les exigences de la démarche pragmatiste, il convient tout d'abord d'éviter les faux débats. L'inverse d'une instrumentation inadaptée n'est pas l'absence d'une instrumentation. Ainsi, nous accueillons avec circonspection le discours émergent qui, en réaction aux dérives néo tayloriennes, soulignent la nécessité « de rendre des marges de manœuvre aux collaborateurs ». Nous craignons que cette promesse soit tenue sans que les organisations équipent leurs collaborateurs des ressources leur permettant à moindre coûts psychiques et physiques de se mouvoir dans la complexité. Face à la difficulté que rencontrent les démarches d'optimisation à investir les territoires du complexe, un déport croissant de l'imputabilité de la performance sur le « talent » et la « compétence » des individus est à redouter. Sous couvert de valorisation de l'autonomie, ce glissement signale selon nous un renoncement à une ambition collective de (s)organiser. Autant pour des raisons économiques que sociales, nous soutenons à l'inverse qu'il faut réinvestir les territoires perdus de l'organisation (au sens de l'organizing). Cela exige avant toute chose de réaffirmer l'importance d'une instrumentation médiatrice de la transformation : les technologies de l'amélioration des processus doivent être remises sur le métier. Dans cette perspective, et alors que la littérature met surtout l'accent sur des problèmes de mise en œuvre, notre recherche explore la voie d'un défaut originel de conception. Selon notre hypothèse, une représentation erronée des processus constitue la cause racine des difficultés rencontrées. Dans cette communication, l'analyse critique d'un manuel de formation à l'excellence opérationnelle souligne de quelles amputations du réel se paie la description des attentes du client.

L'agenda de travail pour sortir de ces ornières comprend plusieurs étapes. La toute première, au cœur de cette communication, consiste dans une nouvelle manière de décrire les cours

d'actions. A l'inverse de la capture d'une suite discrète d'états intermédiaires transformés, il y a nécessité de produire des comptes rendus qui s'obligent à restituer la continuité de l'action / la continuation de la transformation qui opère tout du long du chemin. Cet apprentissage exige au préalable d'interrompre la dérive représentationniste de la modélisation des processus. Le réalisme de ces descriptions n'est pas indexé sur un raffinement toujours plus élaboré du prélèvement, du traitement et de la distribution des données supposées objectives du processus. Il est nécessaire de rebrousser chemin vers un point qui précède la grande bifurcation, avant la partition du monde entre des qualités réputées premières et d'autres prétendument secondes. D'un mot, il s'agit aussi de penser avec William James que l'expérience des individus n'est pas extérieure mais littéralement constitutive du réel. La traditionnelle idéelle de la pensée occidentale ne nous aide guère dans cette entreprise. Suivant une démarche qui consiste à aborder le monde comme flux et non comme substance, l'étude comparée avec d'autres pensées (telle la chinoise) révèlent nos infirmités (François Jullien). Trouver les concepts et le vocabulaire qui équipe la restitution de l'expérience est le tout premier défi qu'il nous faut adresser. « Un processus comme ça n'est pas normable, objecte un manager de proximité au cours de notre enquête. S'il fallait l'écrire avec des carrés et des flèches à la manière des organisateurs, on n'y arriverait pas ». Les gabarits OPEX qui formatent la restitution des prises de la réalité privent les opérateurs – et les clients – d'un débouché discursif de leur expérience. Au même moment, aucune autre conceptualisation n'est mise à leur disposition pour construire et partager un récit alternatif audible de leurs transactions.

Dans cette communication, nous avons utilisé les concepts pragmatistes pour aider à nous sortir de cette impasse. Les notions d'habitude, d'enquête, d'act ou de transaction conversationnelle nous aident à réinsérer les récits expérientiels des cours d'actions dans le scope des existants pour qu'ils soient mis en mots et reconnus dans les démarches d'amélioration. Certes, ces apports ne portent que sur la phase amont de la démarche de transformation, le diagnostic de l'existant. On objectera légitimement qu'entre une description augmentée de la réalité et un réagencement effectif des pratiques que visent les projets d'amélioration un pas très important reste à franchir. La médiation des concepts pragmatistes pour rendre compte des parcours clients est une chose, leur opérationnalisation pour réformer ce parcours en est une autre. Cette observation qui distingue et oppose pensée / action mérite cependant d'être discutée. Car elle ignore les effets produits sur les opérateurs par leur

discussion de la mise en langage de leurs expériences avec les bénéficiaires : avant même l'étape de définition du « should be process », c'est au stade de la (re)prise en main de l'existant par les opérateurs que leur conjectures sur des manières différentes de faire commencent à s'élaborer.

Ainsi, la description de l'existant donne sa trajectoire et participe déjà à l'opérationnalisation du nouveau processus. Elle ne suffit pas toutefois à constituer l'ingénierie renouvelée dont l'impasse des méthodologies actuelles de transformation impose la mise au point. En poursuivant dans la perspective pragmatiste, les matériaux recueillis ou livrés lors de cette intervention invitent à poursuivre deux axes de recherches. En premier lieu, les concepts pragmatistes utilisés peuvent concourir au développement d'une instrumentation heuristique de l'activité de l'opérateur. Cet outillage doit l'aider à générer, capter, interpréter, relier les signes émis par le client (mais aussi les collègues, la hiérarchie...). Moins que le stockage d'une nouvelle couche de connaissances ou l'élaboration d'un méta niveau surplombant, ces prothèses devraient agir par la stimulation d'un travail réflexif développant chez l'opérateur les capacités d'un « pouvoir dire » et d'un « pouvoir agir » (Ricoeur, 2005). Le premier rend le conseiller toujours plus capable de transformer les signes recueillis en situation (les paroles d'un interlocuteur, ses silences, le ton de sa voix au téléphone, le texte d'un courrier ou d'un mail...), en un sens utile à son action. Il s'agit aussi de renforcer sa capacité à communiquer ce sens à son interlocuteur (client, hiérarchie, collègue) selon des « règles » qui leur sont communes. Le « pouvoir d'agir » étend sa capacité à produire des événements qui génèrent les effets désirés. Il transforme la notion d'évènements, qui ne sont pas seulement ce qui arrive (Ricoeur, 1985) mais ce sur quoi l'opérateur imprime sa maîtrise (et ce par quoi on pourrait ajouter avec Canguilhem qu'il construit sa santé). Le deuxième axe de recherche porte sur les dispositifs de médiation indispensables à ces apprentissages. Il nous incite à redécouvrir la pensée d'auteurs pragmatistes qui, telle que Mary Parker Follet dans son *Creative experience* (1924), invitaient les dirigeants du monde des affaires à miser sur l'interaction créative des personnes par le biais d'un processus circulaire de questionnement et de réponses. Après avoir été ignorée depuis plusieurs décennies, il est décidément temps que la pensée pragmatiste contribue à nouveau à l'avancée des sciences de l'organisation.

7. RÉFÉRENCES

- Dewey, J. (1922, [1957]) Human nature and conduct. In Middle Works. Boydston, J.A., (ed). Carbondale and Edwardsville: Southern Illinois University Press), 14.
- Dewey, 1938 ([1986]). Logic: the Theory of Inquiry. Dans The later works, 1925-1953. Boydston, J.A., (ed). Carbondale: Southern Illinois University Press, 108, 112.
- Dewey J. et A. Bentley (Eds) (1940/2008) Knowing and the known. John Dewey, The later works, 1925-1953. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Feldman, M et B. Pentland (2003), Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. Administrative Science Quarterly, 48: 94-118.
- Follet, M.P. (1924). Creative Experience. Books.google.com.
- Hammer M. et Champy J. (1993 / 2003). Le reengineering. Dunod.
- James, W. (1909/1996). Essays in Radical Empiricism. Lincoln, Nebraska: University of Nebraska Press.
- James, W. (1909/1996). A Pluralistic Universe. University of Nebraska Press, Lincoln, NE, 251.
- Latour B. (1993). Le topofil de Boa Vista ou la référence scientifique – montage photo-philosophique. 1993. Raison Pratique n°4 pp. 187-216.
- Latour B. (2012). Enquête sur les modes d'existence. Edition La découverte. Chapitre 14.
- Latour B. (2012). Enquête sur les modes d'existence. Version livre numérique <http://modesofexistence.org/>. Colonne « V ». Mots clés: bifurcation, empirisme.
- Lorino, P. (2009). Concevoir l'activité collective conjointe : l'enquête dialogique. Étude de cas sur la sécurité dans l'industrie du bâtiment. Activités, avril 2009, volume 6 numéro 1.
- Lorino, P. (2014). La fuite managériale devant la complexité : l'exemple historique du « lean management ». <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-01023701/document>.
- March, J. et H.A. Simon (1958). Organizations. New York: Wiley, 142.
- Mead, G.H. (1932). The conversation of the present. Illinois. La Salle, 42.
- Mead, G.H. (1938). The philosophy of the act. Chicago: University of Chicago Press, 6.
- Nelson, R.R. et S.G. Winter (1982). An evolutionary theory of economic change. The Belknap Press of Harvard University Press, 14.
- Nicoloni D., S. Gherardi, D. Yanow (2001). Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach. S.E. Sharpe.
- Ott L. (2010). Le lean, facteur de progrès social. Journal Les Echos du 8/09/2010.

- Pay, R. (2008). Everybody's jumping on the lean bandwagon but many are being taken for a ride, Industry Week (1st March 2008), http://www.industryweek.com/articles/everybodys_jumping_on_the_lean_bandwagon_but_many_are_being_taken_for_a_ride_15881.aspx
- Peirce, C.S. (1877). The fixation of belief. Dans Pragmatism: the classic writings. Thayer, H.S., (ed), 61-78. Indianapolis: Hackett Publishing Company.
- Peirce, C.S. (1878). How to make our ideas clear. Dans Collected Papers of Charles Sander Peirce. Hartshorn C and Weiss, P., (eds), 248-271. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press. V. 257.
- Pragmata (2016). Association d'études pragmatiste. Site internet : <https://pragmataaep.wordpress.com/> Qu'est-ce que le pragmatisme ?
- Ricoeur, P. (2005). Devenir capable, être reconnu. Revue Esprit n°7, Juillet 2005.
- Rivoire, L. et P. Rouzaud (2009). Ne plus avoir peur du lean management. Journal Les Echos du 9/09/2009.
- Simpson, B. et P. Lorino (mars 2016). "Re-viewing Routines through a Pragmatist Lens", dans "Organizational Routines. How They Are Created, Maintained, and Changed", édité par Jennifer Howard-Grenville, Claus Rerup, Ann Langley, et Haridimos Tsoukas Oxford: Oxford University Press. Série annuelle. Perspectives on Process Organization Studies.
- Sterling, A. et P. Boxhall (2013). lean production, employee learning and workplace outcomes: a case analysis through the ability-motivation-opportunity framework, Human Resource Management Journal, Vol. 23, n°3, pp. 227-240.
- Whitehead, A. N. (1920). The concept of nature. Dover publication Inc. Mineola, New York: 26-48.
- Womack, J. P., Jones, D. T. and Roos, D. (1990), The machine that changed the world: The story of lean Production, Free Press, New York.