L'impact des outils de gestion sur le travail en « front office »

Laurence Bancel-Charensol, Muriel Jougleux (*)

Les outils de gestion utilisés en front office sont souvent soupçonnés de dégrader les conditions de travail et d'altérer les interactions des agents en contact avec les clients : cette affirmation doit être nuancée. Dans un contexte de production de masse même personnalisé, l'aide qu'ils peuvent apporter dans les situations d'interaction est importante. L'absence de tels outils a des répercussions négatives sur les situations de travail. Ils peuvent être associés à un enrichissement des tâches et induire d'eux-mêmes des évolutions du contenu de travail.

Une des spécificités de l'organisation productive des services est l'existence de ce que l'on nomme de manière usuelle un « front office ». Il désigne la partie du système de production dans lequel le client est susceptible d'être présent et d'intervenir selon des modalités et des degrés divers. Le client interagit en effet avec le personnel du front office mais aussi avec l'ensemble des éléments le constituant. Cette interaction personnel/client dans les front offices, bien que non systématique, est cependant une des caractéristiques majeures des activités de service, amenant à les qualifier d'activités relationnelles.

Cette dimension relationnelle de la production de service a été largement étudiée, depuis plus d'une dizaine d'années, tant dans le champ de l'économie et du management des services (DELAUNAY, GADREY, 1987 ; EIGLIER, LANGEARD, 1987), que dans celui de la sociologie du travail (ISAAC, 1992, WELLER, 1999). Centrées sur les interactions en front office entre les personnels et les clients, ces recherches appellent deux observations. D'une part, l'importance de l'interaction personnel en contact / client, et de manière plus globale de la relation de service *(1),* amène à laisser dans l'ombre le contexte dans lequel elle s'inscrit, c'est-à-dire l'organisation du travail et plus généralement les ressources mises en place par le prestataire ainsi que le système de pilotage de l'activité et de sa performance (BANCEL-CHARENSOL, JOUGLEUX, 1997). Tout se passe comme si la performance de la production de service reposait de manière prépondérante sur les caractéristiques des individus engagés dans l'interaction. D'autre part, quand les recherches s'intéressent plus largement au contexte de l'interaction, elles soulignent souvent l'inadéquation des dispositifs mis en place (insatisfaction pour le client, dégradation des conditions de travail, perte de performance pour le prestataire).

Ces résultats interpellent le chercheur en gestion : l'interaction, ce « moment de vérité » dans la production du service, ne peut-elle être appuyée, assistée, par des dispositifs conçus par l'organisation prestataire et susceptibles de concilier intérêts du client, du personnel et de l'entreprise ?

Pour apporter des éléments de réponse à cette question *(2)*, nous nous proposons d'étudier les outils de gestion construits et mobilisés dans les front offices. Quels sont-ils ? Quels sont leurs impacts sur les situations de travail du personnel en contact ? Constituent-ils une ressource mobilisable par les personnels dans la relation avec le client ?

(*) OEP/PRISM/GREGESE, Université de Marne-la-Vallée.

(1) L'interaction ne se confond pas avec la relation de service, qui est ici entendue comme la relation qui s'instaure entre le client et le personnel en contact lors de la production du service. L'interaction personnel en contact/client est un élément constitutif de la relation de service mais ne la résume pas. Ainsi l'attente du client dans un lieu spécifique ne relève pas de l'interaction mais est un élément de la relation de service.

(2) Cet article présente les principaux résultats d'une recherche financée par la DARES dans le cadre du programme « Services, emploi, territoires », 2000/2002, (BANCEL-CHARENSOL, JOUGLEUX, 2002a).

Dans une première approche, l'outil de gestion peut être défini comme « *un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler.* » (MOISDON, 1997, p. 7). L'outil de gestion apparaît alors comme une modélisation du fonctionnement réel de l'organisation, censée aider les acteurs dans leur activité opérationnelle et stratégique. De manière plus extensive, les outils de gestion renvoient aux « *dispositifs formalisés permettant l'action organisée* » (DAVID, 1998).

Les outils de gestion étudiés dans cette recherche sont construits au sein de l'organisation et ne se résument pas à ceux que mobilise le personnel en contact, de manière individuelle ou collective. Ils concernent également ceux susceptibles d'être utilisés par le client, ce qui nous amène à avoir une position originale par rapport à l'ensemble des travaux sur les outils de gestion.

Par ailleurs, notre recherche ne peut être déconnectée du cadre organisationnel dans lequel se situe l'interaction, à savoir l'agencement physique du front office, l'organisation du travail du personnel en contact et l'ensemble des ressources qu'il mobilise ainsi également que le client.

Quatre front offices différents ont été étudiés (voir encadré 1), Deux appartiennent à des organisations de service public, l'Université de Marne-la-Vallée (le service d'inscription administrative des étudiants) et la Caisse d'Allocations Familiales de la Manche (accueil social et études-conseils sur les droits à prestations). Les deux autres relèvent de la même entreprise privée que nous avons dénommée, pour des raisons de confidentialité, Universal Assistance. Cette entreprise est l'un des premiers groupes mondiaux d'assistance et opère donc dans un secteur fortement concurrentiel. Les deux services étudiés sont d'une part, le service d'assistance médicale et d'autre part, le service d'assistance automobile.

Ce sont tous des services de masse, offerts en fort volume. En revanche, leur degré de personnalisation est différent. Le service d'inscription administrative et d'assistance automobile sont des services beaucoup plus standardisés que le service offert à la CAF de la Manche et le service d'assistance médicale. Par ailleurs, si pour être rendus, ils nécessitent tous au moins une interaction, la relation de service se différencie sur les quatre terrains par le nombre moyen d'interactions qu'elle comprend. De plus, deux terrains renvoient à des interactions en face à face, deux autres à des interactions à distance via le téléphone.

Les processus de production des différents services ont tous comme input principal de l'informa-

Encadré 1

Méthodologie de la recherche

Compte tenu des questions de recherche, la méthodologie d'investigation retenue a consisté à croiser trois sources de données sur chacun des quatre front offices étudiés :

- des observations des situations de travail des personnels en contact : identification du cadre organisationnel, étapes et acteurs de l'interaction, usage des outils par le personnel et les clients.

- des entretiens auprès de l'ensemble des membres des équipes de travail, à partir d'un questionnaire semi-directif unique d'une durée minimale d'une heure. La liste et le nombre des personnes interrogées ont été fixés d'un commun accord entre la Direction de l'organisation, les chercheurs et les intéressés (13 entretiens à l'Université, 38 à la CAF et 28 à Universal Assistance). Les entretiens ont toujours été précédés d'une visite de l'organisation et notamment des front offices.

- par ailleurs, les chercheurs ont rassemblé systématiquement les documents internes concernant les outils de gestion et leur usage ainsi que les caractéristiques du cadre organisationnel (via notamment les organigrammes et la description des activités du client et des personnels en front et back office). L'analyse complémentaire des documents fournis et des résultats des observations a permis de compléter les informations collationnées sur le travail perçu par un recueil systématique de données sur le travail réalisé. Elle permet d'améliorer la compréhension des liens entre les usages des outils, le contexte organisationnel dans lequel ils s'insèrent et leurs processus de construction et de d'implémentation Les entretiens ont fait l'objet d'une analyse thématique qualitative à la fois transversale et verticale (BARDIN, 1993 ; THIÉTART et coll., 1999).

(3) La notion de support ici utilisée est empruntée à J.-C. DELAUNAY et J. GADREY (1987). Une activité de service est alors une opération visant une transformation d'état d'une réalité C, support du service, possédée ou utilisée par un consommateur B et réalisée par un prestataire A.

tion. En revanche, le nombre et la nature des front offices diffèrent selon les terrains, ainsi que la taille des équipes. Le service d'assistance automobile notamment se distingue fortement des autres par sa taille importante puisque plus de 150 personnes y travaillent. La diversité des terrains permet donc de confronter les questions posées par la problématique aux caractéristiques de l'organisation, du service et de la production de service. Dans une première partie, une synthèse de la littérature nous permet d'identifier des hypothèses relatives à l'impact des outils de gestion sur les situations de travail en front office. Dans un deuxième temps, à partir de l'analyse de nos données empiriques, nous proposons une typologie des outils de gestion en front office qui met en évidence leurs répercussions sur les situations de travail. Une troisième partie tente d'établir des préconisations visant l'amélioration des situations de travail et de l'interaction avec le client et, sous certaines conditions, de la performance de l'organisation prestataire.

Outils de gestion et travail en front office : un antagonisme prononcé

Les recherches en économie et management des services ainsi qu'en sociologie du travail soulignent que nombre de dispositifs de gestion sont développés dans une logique de rationalisation industrielle de la production de service et dégradent, sous l'effet d'un certain nombre de phénomènes, la situation de travail du personnel dans les front offices.

Des outils au service d'une rationalisation industrielle de l'interaction

La rationalisation industrielle sous-tendue par les outils de gestion repose sur la normalisation des comportements du personnel en contact et des clients et sur l'accroissement de l'efficience de la production de services que ces outils permettent.

Des outils de gestion normant les comportements du personnel et des clients

Les outils de gestion étudiés en front office visent à normer les comportements des acteurs mobilisés dans l'interaction, à savoir le personnel en contact et les clients. Ils concernent le résultat offert au client et le processus de production en front office à l'origine de ce résultat.

Ces outils de gestion renvoient tout d'abord à des dispositifs développés notamment dans le champ du marketing, visant à identifier les différentes catégories de clients, leurs attentes et à construire des services dont les caractéristiques correspondent à ces attentes. Le personnel en contact dispose alors d'offres de services aux caractéristiques associées à des profils-types de clients. Des systèmes d'information mémorisant les caractéristiques du client, facilitant la prescription de l'offre et donc les modalités de participation du client sont mis en place conjointement

Pour un certain nombre d'auteurs (GADREY, 1994a), le service s'apparente alors à un quasi-produit dans la mesure où ses caractéristiques et son niveau de qualité sont normés par l'entreprise en amont de l'interaction. Le personnel en contact et le client vont devoir se conformer à cette offre prédéfinie, sans pouvoir en changer les caractéristiques principales. La personnalisation du service est limitée à la possibilité qu'a le client de choisir entre une variété de propositions de l'entreprise et de combiner différents services élémentaires à son gré. Le service quasi-produit rend difficile la co-conception d'un service sur-mesure, la modification de l'offre au cours de l'interaction et réduit l'éventail des services d'exception (LOVELOCK, 1999). Remarquons cependant, que même dans ces situations, la personnalisation du service dépend également des comportements des individus engagés dans l'interaction (personnel en contact et client) à un moment donné (courtoisie, disponibilité, amabilité, respect de l'autre, attention portée à l'autre).

Cette standardisation du résultat est associée, la plupart du temps, à une standardisation des processus de production reposant également sur la mobilisation d'outils de gestion : procédures de travail, notes d'information et consignes, scripts de dialogue avec le client et systèmes d'information sans lesquels le service ne pourrait être rendu. L'obligation de renseigner certaines fenêtres et champs informatiques, de respecter la logique d'enchaînement des écrans ou des scripts de dialogue, de remplir tels documents papiers, renforce la prescription du travail, tant d'ailleurs pour le personnel en contact que pour le client.

Les outils de gestion dans les front offices sont ainsi associés à un mouvement de rationalisation de la production des services qui peut être globalement décrit par une standardisation concomitante du résultat et du processus de production, y compris en front office, et donc de l'interaction. Caractéristique de l'évolution des services de masse aux particuliers, cette rationalisation industrielle selon l'expression de J. GADREY (1994b, 1996), touche également les services professionnels, même si elle y adopte des formes plus atténuées. Ainsi, même dans le cas d'une rationalisation des services que cet auteur qualifie de « professionnelle », on constate l'apparition d'une catégorisation des cas rencontrés, de la formalisation relative des procédés de résolution de problè-

mes et du recours à un répertoire de « routines », individuelles et organisationnelles.

Des outils porteurs d'une logique gestionnaire focalisée sur l'efficience et la reproductibilité du service

Ce mouvement global de rationalisation industrielle trouve sa justification dans une recherche d'efficience accrue des organisations. L'efficience de la production en front office se trouve en effet confrontée à un certain nombre de défis managériaux, induits à la fois par la présence du client dans le front office et par la simultanéité de la production et de la consommation du service. Comment, face à un client aux caractéristiques et aux attentes variables, optimiser les temps de traitement et d'interactions, absorber une demande aux volumes variables dans le temps, garantir un certain niveau de qualité du service ? Les mécanismes de standardisation du service, du processus et de l'interaction apportent des réponses dans la mesure où ils limitent l'éventail des choix offerts aux clients, encadrent l'interaction, identifient la nature des informations nécessaires et fournissent les moyens de l'obtenir rapidement, augmentent le débit de traitement. Ils rendent possible une construction et une formalisation de la définition de la qualité du service, reposant sur l'identification de quelques critères majeurs associés à des indicateurs d'évaluation (CAMPINOS, JOUGLEUX, 2003). L'homogénéité du service, dans le temps et d'un client à l'autre, ainsi que sa reproductibilité apparaissent alors comme une conséquence supplémentaire, souvent recherchée par l'organisation, de cette rationalisation industrielle.

Du point de vue cependant du personnel en contact, le développement des outils de gestion en front office est souvent perçu comme synonyme de l'émergence d'un néo-taylorisme (BUSCATTO, 2002). Si dans certaines situations de service, les clients et le personnel en contact ne pâtissent pas de cette rationalisation, des recherches soulignent que dans d'autres cas au contraire, cette rationalisation industrielle s'accompagne d'une dégradation des situations de travail.

Une instrumentation de gestion qui dégrade les situations de travail

Si les dispositifs de gestion de l'interaction conduisent les personnels en contact à mettre en œuvre une relation de service plus conforme aux objectifs de performance des organisations, ils sont susceptibles cependant de peser négativement sur leurs situations de travail. Celles-ci se caractérisent dans les front offices de masse par une interaction répétée, en face à face ou à distance, avec les clients. Dans ce contexte, la confrontation de la singularité du client au profil-type développé par l'entreprise, l'intensification du travail, et la normalisation des comportements dans l'interaction apparaissent comme les explications principales de ce phénomène

La standardisation du client, source de mécontentement pour le client et de stress pour le personnel en contact

Les outils tels que les bases de données clientèles et les systèmes de couplages téléphonie/informatique permettent aux personnels en contact de déterminer la solution de service à mettre en œuvre en fonction du profil identifié du client. Ils prescrivent alors fortement le contenu et les modalités de l'interaction. Dans ce cadre, l'une des premières tâches du personnel en front office consiste à rendre compatible la description de la réalité énoncée par le client avec les standards de l'organisation prestataire. Il s'agit, ensuite, de lui faire accepter la procédure de traitement prescrite par l'outil (WARIN, 1993 ; EYMARD-DUVERNAY, MARCHAL, 1994). Mais la conception de la relation de service sous-tendue par ces outils de gestion est éventuellement en décalage avec celle attendue par les clients.

Certaines difficultés naissent ainsi lorsque la situation du client paraît indéchiffrable par les outils informatiques utilisés en front, ou quand « *l'énoncé de l'usager devient douteux ou franchement incompréhensible* » (WELLER, 1995). Le personnel tente alors de reformuler et d'interpréter la situation exprimée par le client pour la faire coïncider avec celle, standardisée, qui s'exprime au travers de l'outil informatique (WELLER, 1999). Le travail d'interaction est également source de conflit important avec le client, lorsque ce dernier perçoit un décalage entre sa demande et la solution prescrite par l'organisation au travers des outils. Comme l'indiquent DAVID et HUGUET (1998) l'élaboration du « *compromis* » est une source de « *forte charge psychique et mentale* ». Pour ces personnels, les situations de travail induites sont d'autant plus stressantes que l'interaction ainsi conçue génère colère et indignation de leur interlocuteur. Par ailleurs, ces outils imposent aux personnels des règles de comportement et les obligent à ressentir de « *fausses émotions* ». Cette absence de contrôle sur leur travail d'interaction entraînerait de leur part « *un sentiment d'inauthenticité et d'aliénation* » (HOCHSCHILD, 1983). Cette situation est encore plus frustrante s'ils sont eux-mêmes en désaccord avec la solution prescrite ou la vision sous-tendue par la relation de service.

Au final, la confrontation de la standardisation du client et de sa demande portée par les outils et de la réalité du client et de sa demande explique la dégradation des situations de travail.

Logique gestionnaire de l'outil et performance de la relation

En tant que transformation d'état d'une réalité qui prend des formes diverses *(4),* la relation de service a des résultats plus ou moins intangibles, complexes à formaliser et à évaluer. La complexité est encore accrue si l'on tient compte du fait que la relation peut conduire à des transformations simultanées sur des cibles multiples *(5)* et avoir des effets qui s'inscrivent dans la durée. En outre, l'évaluation par le client de cette relation porte autant sur ses résultats que sur les conditions de son déroulement. Enfin, comme le souligne N. MAY (2001), la relation de service en tant que relation portée par des individus en situation d'interaction s'inscrit nécessairement dans le cadre et à l'intérieur d'une organisation au sein de laquelle peuvent coexister différents niveaux d'analyse et différentes conceptualisation de la relation de service. La notion de performance de la relation de service, en renvoyant à de « multiples mondes », technique et industriel, marchand et financier, relationnel, civique, etc., (GALLOUJ, 1999) est intrinsèquement complexe et difficile à formaliser.

Ceci explique que les personnels en situation d'interaction réalisent un travail d'arbitrage coûteux, en fatigue et en stress, entre différentes façons de réaliser leurs tâches dans des contextes où des indicateurs de performance multiples, et éventuellement contradictoires, pilotent la relation de service. C'est le cas lorsque les personnels sont confrontés à des situations où ils arbitrent en temps réel entre les exigences d'efficacité de l'interaction avec le client et les exigences des autres clients en attente dans le système de production. Faut-il respecter un temps de traitement moyen prescrit pour ne pas voir s'allonger la file d'attente ou prendre le temps de répondre aux attentes d'un client mécontent exprimant une demande complexe et peu courante ? Faut-il suivre précisément le script et gérer l'interaction de manière standardisée ou personnaliser la relation et rassurer le client par la convivialité et la proximité de cette relation ?

Par ailleurs, si de nombreux travaux de recherche soulignent la variété des compétences mobilisées par les personnels en contact (ISAAC, 1992) (COMBES, 2002), certains relèvent également des situations où ces personnels ne peuvent mettre en œuvre leurs compétences en raison des contraintes induites par des objectifs de productivité. Il en est ainsi, par exemple, du travail des caissières dans certains supermarchés lorsque les outils informatiques de contrôle journalier de la productivité ou de lutte contre la démarque inconnue entraînent une réduction de leur autonomie de travail face à certains aléas (*Travail et Sécurité*, 1994).

Bien que conçus pour aider les personnels dans la réalisation de leurs tâches et s'assurer de la cohérence des indicateurs de performance de l'interaction avec les objectifs globaux de l'organisation, les outils de gestion développés en front office peuvent donc dégrader les situations de travail. En effet, lorsqu'ils soutiennent une logique de la performance focalisée sur l'efficience, ils amènent le personnel à privilégier une orientation qu'ils jugent réductrice et peu satisfaisante pour le client au regard de la complexité du travail, voire limitent leur autonomie au travail. Ce phénomène est très perceptible dans les services publics confrontés à un contexte de modernisation et d'ouverture progressive à la concurrence. C'est là d'ailleurs que les études sur ce point ont été les plus nombreuses.

Les outils de gestion, facteurs d'intensification du travail en front office

Les outils de gestion apparaissent, par ailleurs, porteurs d'une densification du travail, notamment lorsqu'ils s'appuient sur les technologies de l'information et de la communication. Ils conduisent les personnels en contact à articuler en temps réel des informations et des paramètres multiples (techniques, technologiques, commerciaux, relationnels). Ils les contraignent également à mémoriser de plus en plus d'informations techniques sur les conditions d'accès à l'offre. Le recours aux outils informatisés d'assistance technique les aide dans cette tâche, mais les conduit alors à concentrer leur attention sur leur poste de travail, plutôt que sur l'écoute et le dialogue avec le client et pèse ainsi sur l'exercice de leurs compétences relationnelles. Ces outils « *tendent alors à mobiliser entièrement et sans répit l'intelligence et l'attention des salariés concernés* » (LECHAT, DELAUNAY, 2003). La fatigue et la charge nerveuse occasionnées contribuent aussi à un état de stress des personnels souligné par exemple dans de nombreux travaux sur les centres d'appels. Cette situation s'aggrave encore, lorsque le stress, nourrissant des arrêts maladies et des absences imprévues, s'accompagne d'une croissance de l'incertitude sur les plannings de travail.

Le stress associé aux situations de travail en interaction n'est donc pas seulement inhérent à la complexité de l'activité de service, ou le produit d'un déficit de compétences de l'individu, il renvoie également à une dégradation des conditions de travail induite par des dispositifs qui ne prennent pas en compte les multiples dimensions et finalités

(4) Cette réalité peut être des systèmes matériels, des informations, des individus, des organisations (DELAUNAY J.-C., GADREY J., 1987).

(5) C'est le cas des services de transport de personnes par exemple, où il s'agit à la fois de transporter des individus, de produire des informations à leur intention et d'être capable de faire fonctionner une infrastructure de réseau.

de l'activité de service et accroissent fortement la charge de travail (WELLER, 2002).

Face aux résultats de ces différents travaux, les recherches en sciences de gestion concernant les effets des outils de gestion sur les situations de travail en front office apparaissent rares et relativement parcellaires. Est-il possible de construire des outils qui aident les personnels en contact à conduire l'interaction, sans peser négativement sur leurs situations de travail ? Dans notre seconde partie, à partir de l'analyse des quatre terrains, nous apporterons réponse à cette question en proposant une typologie des outils de gestion en front office.

La construction d'un cadre d'analyse *ad hoc* pour identifier les apports des outils

Les typologies des outils de gestion habituellement mobilisées ne nous sont pas apparues comme pertinentes pour rendre compte des terrains étudiés. Induit à la fois des données recueillies sur le terrain et d'un modèle théorique d'analyse des systèmes de gestion (TABATONI, JARNIOUX, 1975), le premier résultat de la recherche est la construction d'une typologie *ad hoc* des outils de gestion en front office.

L'inadaptation des typologies des outils de gestion

Les recherches sur les outils de gestion ont conduit à développer un certain nombre de modèles applicables notamment par l'analyse des liens entre changements dans l'organisation au sens large et outils de gestion. Face à la diversité de ces outils, de nombreuses typologies ont été construites. Elles ne nous sont pas apparues comme pertinentes par rapport à l'objet de notre recherche.

L'utilisation d'une typologie opposant des outils dits « cognitifs » et des outils « relationnels » (DAVID, 1996) n'est pas appropriée à une étude visant à analyser les situations de travail en front office. En effet, l'ensemble des outils mobilisés dans une situation d'interaction, à distance ou en face à face, entre un personnel en contact et un client, sont relationnels. Ainsi, une base de données rassemblant l'ensemble des données disponibles sur le client relève à la fois des définitions d'un outil cognitif et d'un outil relationnel. Par ailleurs, travaillant sur la question de l'interaction en front office, nous nous situons d'emblée à un niveau opérationnel du fonctionnement de l'organisation.

Une typologie des outils de gestion fondée sur leur rôle dans les processus de changement organisationnel apparaît plus éclairante dans notre recherche. Elle distingue (MOISDON, 1997 ; DAVID, 1998), quatre rôle principaux des outils qui sont :

- un rôle de conformation, l'outil ayant pour objectif de normer les comportements, c'est-à-dire de les rendre conformes à un « optimum » postulé par l'outil ; ce rôle est clairement observable dans les situations d'interaction et évoqué dans les recherches ;

- un rôle d'investigation du fonctionnement organisationnel, l'outil permettant aux acteurs d'imaginer de nouveaux fonctionnements et évolutions de l'organisation ;

- un rôle d'accompagnement du changement, où l'outil joue le rôle de support d'une construction progressive de représentations partagées ;

- un rôle d'exploration du nouveau, où l'outil contribue à transformer des savoirs techniques et des règles organisationnelles.

Cependant, bien que sur les terrains étudiés nous ayons retrouvé en partie certains de ses rôles, cette typologie est essentiellement adaptée à l'exploration du rôle des outils dans des changements organisationnels, ce qui ne caractérise pas globalement les différents front offices étudiés. Par ailleurs, notre analyse se centre essentiellement sur les pratiques de travail des agents et interpelle davantage le rôle de l'outil pour le personnel en contact que l'impact de l'outil pour l'organisation. Il est donc apparu plus pertinent de construire *une typologie qui identifie les apports des outils dans les situations de travail en front office.*

Des outils pour finaliser, organiser et animer l'interaction

Au fur et à mesure de l'avancement de nos investigations sur les quatre front offices étudiés et de leur mise en perspective avec le cadre théorique de départ, il nous a semblé que mobiliser et adapter une analyse portant sur les systèmes de gestion et leurs finalités (TABATONI, JARNIOUX, 1975) permettait de rendre compte de la performance de la production de service en front office et des situations de travail du personnel en contact qui lui sont associées. Le cadre théorique que nous proposons distingue donc ainsi trois grandes catégories d'outils de gestion, que sont les outils de finalisation, d'organisation, d'animation. Cependant, certains outils peuvent relever de plusieurs catégories à la fois.

Les outils de finalisation de la relation personnel en contact-client

Ces outils formalisent les objectifs de la relation de service en front office que l'organisation souhaite offrir au client. Cette finalisation s'adresse au personnel en contact et éventuellement au client. Ils empruntent des formes variées dans les trois

Encadré 2

Le dispositif « Offres de service » à la Caisse d'Allocations Familiales de la Manche

À la CAF de la Manche, les services (prestations familiales, actions sociales…) sont rendus dans le cadre d'une politique de décentralisation de l'accueil et de la gestion des allocataires, à travers la création d'antennes. Une antenne peut être définie comme une implantation de proximité des services de la CAF, rassemblant, dans un lieu unique, une équipe complète d'agents représentant l'ensemble des métiers de la caisse. Elle permet une prise en charge globale de la situation des allocataires relevant de la zone territoriale affectée à l'antenne.

Au-delà, la CAF de la Manche se singularise par la mise en avant d'un projet dénommé « Offres de service » développé localement à partir de 1999. Ce projet s'inscrit dans un objectif, déjà affiché lors du développement des antennes, de traitement de la globalité de la situation sociale de l'allocataire et non seulement de versement de prestations ou d'accompagnement social. Il s'appuie sur des outils permettant de définir le contenu du service à rendre à l'usager. Il organise un renforcement des coopérations entre techniciens-conseils et travailleurs sociaux au sein de l'antenne, et entre les équipes chargées de l'accueil du public, et les services fonctionnels de back office comme ceux chargés du FSL (Fonds Solidarité Logement) ou du contentieux. Par ailleurs, il intègre une approche préventive sur le plan social en définissant des offres qui anticipent la dégradation de la situation des allocataires. Ainsi chaque « Offre de service » se définit concrètement par les situations sociales qu'elle vise à améliorer, sa finalité et la définition du service à rendre à l'allocataire. Pour chaque offre, l'action des salariés de la CAF est structurée par des dispositifs d'accompagnement : processus de production du service à l'allocataire, procédures de traitement précisant les rôles respectifs des différentes catégories de salariés. De même, des supports de communication externe sont édités pour les clients. Six Offres de Service sont ainsi définies, les principales étant les Offres de Service « Monoparentalité », « Première naissance », « Vacances/Temps libre ».

organisations étudiées. On peut identifier deux familles d'outils : les outils de définition du service à rendre et des dispositifs périphériques de finalisation.

La première famille renvoie à des outils de définition et d'explicitation pour le personnel en contact du service à rendre en front office aux clients. Ils formalisent et clarifient l'offre en explicitant le contenu du service à rendre ainsi que les attentes du client, en définissant les critères et niveaux de qualité voulue, en replaçant le service rendu lors de l'interaction dans l'offre globale de l'organisation prestataire. On trouve ici, par exemple, le dispositif « Offres de service » à la CAF de la Manche (voir encadré 2) ou les contrats d'assistance chez Universal Assistance (voir encadré 3).

L'Offre de Service « Première naissance » à la CAF de la Manche précise tout d'abord la situation sociale de l'allocataire à qui elle s'adresse, c'est à dire l'arrivée d'un premier enfant dans la famille. Elle précise ensuite ses finalités en matière d'action sociale, à savoir une finalité préventive visant à faciliter l'organisation familiale et à dépister des situations sociales fragilisées, et une finalité réglementaire de versement de l'allocation pour jeune enfant. Enfin, elle explicite le contenu du service auquel l'allocataire peut prétendre : informations législatives et sociales permettant de préparer la naissance, échanges pour permettre l'expression des familles autour de la fonction parentale, repérage des situations fragilisées, orientation vers les interlocuteurs adaptés. Cet outil de finalisation qui explicite ainsi les nouvelles orientations stratégiques souhaitées par la Direction de la Caisse a accompagné le développement des antennes de proximité et soutenu la prise en charge globale et préventive de l'allocataire. En ce sens, son rôle est proche de celui d'accompagnement du changement, identifié par MOISDON (1997). Sous une forme différente, le contenu du contrat d'assistance d'Universal Assistance, signé par le souscripteur et mis à disposition dans la base de données informatique, remplit le même rôle pour les chargés d'assistance dans la mesure où il décrit précisément les conditions et les modalités d'assistance prévues.

Dans les deux cas, le dispositif sert également d'outil de finalisation de l'interaction pour le client. Néanmoins, il ne peut pas toujours en faire usage, en raison du caractère souvent inadapté du substrat technique de l'outil mis à sa disposition. Ainsi à Universal Assistance, les observations réalisées montrent la méconnaissance du contenu du service auquel peut prétendre le client au moment où il exprime, dans l'urgence, sa demande d'assistance. Cette situation est à l'origine de conflits entre le personnel en contact et le client. De même à la CAF de la Manche, malgré la construction de supports de communication externe et en l'absence de tout dispositif contractuel, l'Offre de service est globalement méconnue des clients.

Autour de cet outil de finalisation majeur, et adossés à lui, d'autres dispositifs contribuent à renforcer la clarification du service à rendre. Ils apparaissent comme une déclinaison plus opérationnelle des outils précédents à visée plus stratégique. Sont concernés d'emblée les outils de communication interne et externe qui permettent de communiquer cette offre de service aux personnels en contact, au reste de l'organisation, aux partenaires et enfin aux clients : brochures publicitaires ou

d'information, rapport d'activité… On trouve ici également des outils de définition de la place du front office dans l'organisation globale qui précisent le rôle du personnel en contact dans l'offre de service et clarifient leurs missions vis-à-vis du client. L'organigramme, un schéma d'organisation, une note interne de cadrage en sont des exemples. A la CAF de la Manche, la note de cadrage du travail social, élaborée localement et de sa propre initiative, par le responsable d'une des antennes étudiées, est perçue comme un levier de changement des pratiques de travail visant notamment à limiter l'éparpillement des missions des travailleurs sociaux.

Enfin, relèvent de cette catégorie, les outils de pilotage de l'interaction. Ils comprennent les objectifs individuels et collectifs des équipes de travail, ainsi que les mécanismes de contrôle qui y sont associés. On trouve ici essentiellement les tableaux de bord, individuels et collectifs, de l'activité et des résultats du front office, mais aussi des dispositifs d'évaluation qualitative de l'interaction. Chez Universal Assistance, l'objectif de 100 % d'appels pris en moins de 20 secondes sur le plateau automobile est un indicateur majeur de pilotage de l'interaction avec le client. Sur le plateau médical, il existe une évaluation occasionnelle de la satisfaction des clients à l'issue de l'assistance (« appel de bonne fin »), commentée dans des réunions d'équipes et intégrée pour partie dans les pratiques de travail.

Les outils d'organisation de la relation personnel en contact-client

Ces outils renvoient aux dispositifs mobilisés par l'entreprise pour produire en front office le service promis au client, tant dans le champ de l'organisation du travail et de la gestion des ressources humaines que dans celui des systèmes d'information, de la gestion de production ou du marketing des services.

Les outils d'organisation de l'interaction sont, d'une part, les outils de conception de cette organi-

Encadré 3

L'application « fédératrice » PASS à Universal Assistance

Universal Assistance a été créée en 1963 autour du concept d'assistance médicale aux personnes. Dans les années 1980, le groupe se diversifie en direction de prestations complémentaires et notamment, l'assistance liée au véhicule. En 2001, la plateforme médicale a absorbé plus de 100 000 appels entrants, a ouvert et géré 25 000 dossiers d'assistance. Le plateau d'assistance automobile est la plus importante de deux plates-formes : il gère, avec un effectif de 148 personnes permanentes, hors encadrement, près de 1 millions d'appels entrants et sortants. 316 000 dossiers d'assistance ont été ouverts en 2001. Le service d'assistance, qu'il soit médical ou automobile, présente un certain nombre de particularités qui influent sur l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines. C'est tout d'abord un service qui fonctionne de manière ininterrompue 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et qui, vu sa nature, se doit de tout mettre en œuvre pour absorber les flux d'appels téléphoniques entrants, représentant les demandes d'assistance. Par ailleurs, c'est une activité fortement marquée par des pics d'activité lors des vacances d'été et des variations d'activité dans la semaine ou dans le mois, en fonction des vacances scolaires, des ponts, des départs en week-end et de la météorologie. Les saisonniers recrutés, notamment en période d'été, peuvent représenter plus de 50% de l'effectif total présent. Dans ce contexte, la possibilité d'adéquation de la charge et de la capacité de travail à tout moment est un déterminant majeur de la qualité du service rendu à l'abonné. Ces caractéristiques de l'activité influent sur l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines.

L'outil central mobilisé par les chargés d'assistance sur le plateau d'assistance médicale et le plateau d'assistance automobile est une application informatique unique, « fédératrice », appelée Pass. Elle a pour objectif de couvrir et d'automatiser le plus possible l'activité des chargés d'assistance, en supprimant le recours aux dossiers papier. Ses fonctionnalités permettent à tout chargé d'assistance d'avoir les éléments nécessaires à la compréhension de la situation du client au moment de l'appel, de concevoir le service d'assistance adapté à cette situation et d'en organiser la production. En ce sens, elle induit une grande autonomie du travail de ces chargés d'assistance qui sont en charge de la gestion globale du dossier d'assistance. La problématique est identique sur les deux plateaux, même si diagnostic, conception et production de la solution sont plus complexes sur le plateau médical. L'outil informatique affiche d'emblée en un seul écran, sous forme de quatre fenêtres, l'ensemble des champs correspondants aux informations à collecter (contrat d'assistance concerné, personne à l'origine de l'appel, bénéficiaire de l'assistance, motif de la demande…), guidant le chargé dans ses questions et permettant la mémorisation rapide des informations. C'est également un outil d'assistance à la commande et de coordination des prestations logistiques internes (billetterie) et externes (hôpitaux, taxis dépanneuses…) nécessaires à la délivrance du service global à l'ayant droit. C'est enfin un outil de suivi de l'assistance par une mémorisation systématique des événements qui permet à n'importe quel chargé d'assistance de comprendre rapidement un dossier en cours et d'agir à son égard.

L'application informatique est complétée par une base de données recensant l'ensemble des contrats existants que le chargé d'assistance peut consulter directement à partir de son poste de travail.

sation qui, en amont de l'interaction personnel en contact/client, aboutissent à définir le cadre organisationnel dans lequel elle se déroulera effectivement. Ils comportent d'autre part, des outils mobilisés directement par le personnel en contact et/ou les clients tout au long de cette interaction. Rentre ainsi dans cette catégorie l'ensemble des dispositifs visant à assister le personnel en contact dans sa phase de questionnement et de dialogue avec le client. Dans chacun des quatre services étudiés, cette phase constitue le cœur de l'interaction. Les processus de production en front office consistent avant toute chose à recueillir et à traiter de l'information sur le client : caractéristiques de l'étudiant en vue d'une décision d'inscription administrative et de sa réalisation éventuelle, caractéristiques de l'allocataire en vue d'établir un droit à prestation ou un diagnostic social, caractéristiques du bénéficiaire et de sa situation en vue de construire une solution d'assistance.

Il s'agit de procédures ou de modes opératoires établis sur des supports papier et sous des formes diverses : référentiels de procédures de travail (sous forme ISO 9000 ou non), des modes opératoires associés, des guides d'entretiens avec le client, des tableaux synthétiques d'aide à la décision, une liste de pièces à demander au client… Ces outils existent et sont utilisés dans tous les front offices étudiés. Les applications informatiques utilisées remplissent un rôle similaire via les champs de saisie, les menus déroulant et les onglets d'accès aux différentes pages du dossier. Ces outils assistent le personnel en contact dans sa collecte des informations sur le client. Ils permettent en outre de mémoriser ces informations, afin d'en assurer le traitement éventuel. Les applications informatiques et de l'application « fédératrice » PASS chez Universal Assistance (voir encadré 3) CRISTAL à la CAF de la Manche (voir encadré 4) en sont des exemples. Il importe de signaler que ces outils sur support papier et informatique ne sont pas exclusifs les uns des autres.

Les outils d'animation de la relation personnel en contact-client

Ces outils contribuent à « intégrer les efficacités individuelles par une action sur la compétence et la motivation des individus » (TABATONI, JARNIOUX, 1975), pour améliorer les performances de la relation en front office. Sur les terrains étudiés, ils concernent uniquement le personnel en contact, même si dans l'absolu ils pourraient également concerner les bénéficiaires du service. Il s'agit principalement des dispositifs de gestion des ressources humaines utilisés dans l'évaluation individuelle et collective des personnels en contact, des systèmes de rémunération, des systèmes de promotion et des outils de formation.

Des outils pour aider la relation de service et l'interaction

À partir de la typologie des outils de gestion présentée ci-dessus, nous soulignons la contribution des outils de gestion à l'interaction personnel en contact - client et en précisons les conditions d'efficacité et les limites.

Contributions aux situations de travail en front office et conditions d'efficacité des outils de finalisation de la relation personnel-client en front office

Les outils orientent l'activité des personnels en vue de réaliser les objectifs assignés. Ils fournissent des repères partagés à chaque personnel en contact et à l'équipe de travail dans ses interactions avec le client.

Donner du sens à l'action

Ils donnent ainsi du sens à l'action des personnels et orientent leur activité en vue de réaliser les objectifs assignés. Ils fournissent des repères partagés à chaque personnel en contact et à l'équipe de travail dans ses interactions avec le client. Ces repères concernent également l'ensemble des autres parties prenantes de la production de l'interaction, à savoir le client mais aussi les autres unités de travail, y compris en back office, de l'organisation et les partenaires externes. Ils s'apparentent ainsi à ce que J.-C. MOISDON (1997) appelle des outils de conformation.

Le cas du service d'inscription administrative des étudiants à l'Université de Marne-la-Vallée illustre les répercussions sur les situations de travail en front office d'une insuffisance de ces outils. L'Université de Marne-la-Vallée en 2002 a inscrit 10 000 étudiants répartis dans de très nombreuses disciplines. Le service d'inscription administrative des étudiants constitue un service périphérique au service de base. C'est un service obligatoire mais ponctuel pour l'étudiant. Il est fortement encadré par des dispositifs législatifs et donc très standardisé. La production du service est organisée de manière à traiter en deux mois un gros volume d'inscriptions. Depuis la création de l'Université, l'objectif assigné à la Scolarité Générale en charge de cette inscription est le traitement de manière efficiente de volumes d'étudiants de plus en plus importants. Le personnel en contact a construit localement un objectif de qualité de service se déclinant en rigueur de traitement et respect de la réglementation et en réduction de l'attente des étudiants dans le processus. Les objectifs du service en charge de cette inscription ont émergé au fur et à mesure de la confrontation des personnels avec les problèmes induits par l'activité.

Ils ne sont cependant ni formalisés, ni communiqués en interne ou en externe. Les personnels sont ainsi confrontés aux attentes multiples et variées des étudiants, dont c'est parfois le premier contact avec l'Université. Ils sont amenés à assurer, au-delà de l'inscription *stricto sensu*, un service d'accueil, d'écoute des étudiants et des parents, d'information, d'orientation dans le campus… Pour assurer ces tâches, le service s'est auto-organisé localement, sans réelle coordination avec les secrétariats administratifs des formations, ni outils de gestion autre qu'un système d'information mémorisant l'inscription administrative. Dans ces conditions, le personnel est en permanence débordé par l'ampleur des tâches et la variété des cas à traiter, alors même que la multiplication des formations contribue à les accroître. Cette situation est aggravée par l'inadaptation des lieux au volume d'accueil à traiter et la nécessité de former et de gérer chaque année une équipe de vacataires.

L'absence de formalisation de l'offre de service d'inscription administrative et l'absence de reconnaissance dans l'université du rôle central de ce front office lors des mois de fortes inscriptions pénalise fortement le personnel en contact. Elle explique, entre autres, la situation de surcharge de travail occasionnée par la variété des missions auxquelles il fait face, l'absence de reconnaissance de son travail et le stress qu'il éprouve. Le développement de certains outils pourraient alléger le travail du personnel en contact : cadrage des missions et objectifs du service, réunions avec les autres services concernés de l'université, formalisation des procédures concernant le calendrier et les autorisations d'inscription.

L'importance de ces outils de finalisation sur les situations de travail nous semble dépendre d'un ensemble de variables. Il s'agit notamment de la nature plus ou moins immatérielle du service, de la place du service offert par le front office étudié dans l'offre globale de l'organisation (place du service d'inscription administrative dans l'offre de service d'une université) ou encore de la complexité de cette offre globale pour le personnel en contact et le client (multiplicité des services de base et des services périphériques offerts au sein d'un même front office). Cette importance est accrue dans les situations où des innovations apparaissent en front office, touchant l'offre de service ou les processus de production. Les outils de finalisation, au-delà d'un simple rôle de conformation des comportements des agents, aident à faire évoluer leurs pratiques de travail dans le sens défini par les innovations. C'est le cas notamment du dispositif « Offre de Service ». Ils jouent alors un rôle « d'accompagnement de la mutation », voire d'exploration de « nouveaux savoirs techniques ou organisationnels » (MOISDON, 1997).

Par ailleurs, la recherche a montré que dans des situations d'absence ou de faiblesse des outils de finalisation de l'interaction, les équipes tendaient à construire collectivement des repères de travail partagés. C'est le cas au service d'inscription administrative de l'Université de Marne-la-Vallée où le personnel en contact a construit au fil du temps des objectifs auto-assignés de fiabilité, d'égalité de traitement et de réduction de l'attente en front office.

Des conditions d'efficacité liées à la pertinence de la déclinaison interne et externe de ces outils

La cohérence et la pertinence des dispositifs de finalisation conditionnent leur efficacité. Sur le plan interne notamment, les systèmes de pilotage de l'interaction doivent être construits en cohérence avec les objectifs stratégiques que l'organisation assigne à cette interaction, sous peine de générer des tensions dans les pratiques de travail. Au-delà, l'adhésion des personnels en contact aux objectifs stratégiques est importante.

Le dispositif « Offre de Service » à la CAF de la Manche suppose une évolution du métier de technicien-conseil en accueil dans le sens d'une meilleure compréhension de la situation sociale de l'allocataire, au-delà de l'étude administrative du droit à prestation. Cependant, bien que les techniciens adhèrent dans l'ensemble à cet objectif *(6)* et y participent dans leurs pratiques quotidiennes de travail, force est de constater que les antennes ne disposent pas d'un système évaluant cette partie du travail des agents. Le pilotage de l'interaction avec les allocataires reste centré sur les délais d'attente et les retards en matière de liquidation en back office. Cette situation induit, en cas de surcharge de travail, des conflits internes sur la nécessité ou non de gagner en productivité (raccourcir le délai d'entretien) au détriment de la pertinence et de la finesse de l'analyse de la situation de l'allocataire. Par ailleurs, tout le monde s'accorde à reconnaître la difficulté de construction d'un dispositif fiable d'évaluation de la qualité de l'interaction, tant au niveau des critères à retenir que de leur mesure.

Parallèlement à la cohérence de la déclinaison interne des objectifs, se pose la question de la compréhension par le client de ce qu'il peut attendre de sa rencontre avec le personnel en contact. Lorsque les outils de communication externe de l'offre de services font défaut ou se révèlent inadaptés, l'interaction peut se dégrader en raison de désaccords entre le personnel et le client sur les

(6) Certains techniciens-conseil expriment spontanément cette adhésion lors des entretiens : « *il vaut mieux recevoir un allocataire trois quarts d'heure que trois fois un quart d'heure parce que la réponse apportée ne l'a pas satisfait* ».

résultats à atteindre. À l'Université de Marne-la-Vallée, par exemple, en l'absence d'outils de finalisation, les étudiants dont c'est la première inscription confondent ce service avec un service d'information sur l'institution et les démarches à accomplir. L'impossibilité pour le personnel de répondre à ces attentes génèrent des conflits à répétition ou une surcharge de travail induite par le souci du personnel en contact de « rendre service ». Cette situation serait évitée si les objectifs de ce service étaient construits et formalisés au sein de l'institution et diffusés via des outils de communication externe adaptés auprès des étudiants (signalétique dans les bâtiments, informations disponibles sur le site Internet et les plaquettes de l'université, etc.).

Situations de travail des personnels en contact et outils d'organisation de l'interaction : une équation difficile entre tension et autonomie

Les outils d'organisation visent à structurer l'interaction, à renseigner les personnels en contact sur les acteurs et les objets de l'interaction, à prendre des décisions, ainsi qu'à suivre dans le temps et dans l'espace la relation de service. Ce sont essentiellement des systèmes informatiques disponibles dans trois des quatre front offices étudiés.

Des outils perçus comme une aide dans l'organisation de l'interaction

Les systèmes d'information sont perçus et décrits comme des *outils de structuration du travail,* guidant les agents dans leurs tâches de collecte d'informations et de traitement du client, automatisant un ensemble de tâches peu qualifiées et répétitives (recherche et composition du numéro de l'interlocuteur automatique, pré-remplissage de fax…, chez Universal Assistance), ou au contraire simplifiant des procédures de calculs complexes à la CAF de la Manche (voir encadré 4). Ce qui est mis en avant par les personnels n'est pas tant le caractère contraignant de ces outils, en termes de prescription du travail, que l'aide qu'ils apportent pour s'organiser face au client.

Chez Universal Assistance, l'outil informatique PASS est unanimement apprécié par les agents d'assistance. Il leur permet de collecter de façon exhaustive et synthétique l'ensemble des informations, par ailleurs très diverses, nécessaires à l'évaluation de la situation d'assistance ainsi qu'à l'élaboration de la solution. L'ergonomie de l'application leur permet d'effectuer une saisie rapide et donc adaptée à une situation d'urgence, sans leur imposer l'ordre de renseignement des champs, ce qui leur permet de s'adapter aux propos du client : « *Grâce à l'informatique on sait où chercher, quoi chercher* » (chargé d'assistance automobile). « *L'application informatique aide à poser les bonnes questions car on a des cases à remplir* » (chargé d'assistance médicale).

Encadré 4

L'application CRISTAL à la CAF de la Manche

La principale ressource des personnels en contact dans les antennes de la CAF est l'application CRISTAL, une base de données sur les allocataires. Elle contient toutes les caractéristiques de l'allocataire (état civil, situation familiale, date de naissance, situation professionnelle) et de sa famille (identité et âge des autres membres de la famille, situation professionnelle) utiles au traitement de son cas. Elle précise, par ailleurs, l'ensemble des prestations familiales dont bénéficie l'allocataire. Au-delà, elle mémorise l'ensemble des opérations réalisées sur son dossier. CRISTAL permet ainsi aux techniciens-conseils de visualiser et d'appréhender rapidement la situation de l'allocataire et de « faire le tour de son dossier », de saisir les modifications de la situation de l'allocataire, et de déclencher une mise à jour immédiate du dossier, aboutissant selon les cas, à une notification du droit à une nouvelle prestation, à la modification du montant d'une prestation, à la suppression d'une prestation jusque là perçue.

Ces outils peuvent également être qualifiés d'outils cognitifs, dans la mesure où ils permettent de collecter, de mémoriser et de mettre à disposition de l'information sur le client, sur les partenaires de la relation de service ainsi que de l'information technique nécessaire à la production du service.

La connaissance du client apparaît déterminante sur trois des quatre terrains étudiés dans la mesure où le service a comme cible unique ce client (étudiant, allocataire ou bénéficiaire d'un contrat demandant une assistance médicale). Elle l'est également sur le quatrième terrain où l'argument de vente du service est une garantie de mobilité pour le souscripteur du contrat. L'information précise, exhaustive et actualisée sur les caractéristiques du client est donc l'*input* principal du processus de production du service. En revanche, la nature, le volume et la variété de ces informations différencient les terrains étudiés. À l'Université de Marne-la-Vallée, l'information collectée sur l'étudiant porte sur son état civil et sa situation scolaire. Chez Universal Assistance, au plateau médical, l'information collectée incorpore une dimension historique plus importante, mais également une dimension médicale plus complexe à établir, notamment dans une situation d'urgence. La fiabilité des supports techniques de ces outils est alors déterminante pour la qualité de l'interaction et du service.

Les bases de données clients sont complétées éventuellement par des bases de données relatives

aux partenaires de la relation de service ainsi qu'à l'information technique nécessaire à la production du service. Il s'agit, par exemple, chez Universal Assistance des bases de données informatiques sur l'ensemble des partenaires susceptibles d'intervenir dans la prestation d'assistance (garagistes, ambulanciers, hôtels, hôpitaux…), de la base de données informatique et sur support papier recensant l'ensemble des contenus des contrats ainsi que leurs caractéristiques. À la CAF de la Manche, il s'agit, de façon similaire, des bases de données réglementaires sur les prestations et celles sur les partenaires sociaux externes (Centres d'Action Sociale, haltes garderies, crèches, mairies…).

Enfin, la production de certains services étudiés suppose de multiples interactions entre le personnel en contact et le client. Ainsi, le service d'assistance médicale repose sur une succession d'interactions, à l'initiative du client ou du personnel en contact, entre la demande initiale d'assistance et la clôture du dossier. Il en est de même, dans une moindre mesure, à la CAF, où d'emblée la relation entre l'institution et l'allocataire s'inscrit dans la durée de la vie de la famille. En comparaison, l'inscription administrative à l'Université et le service d'assistance automobile génèrent peu d'interactions. De fait, les organisations sont confrontées à un impératif de *suivi de ces interactions*, accru par la difficulté de désigner un interlocuteur unique au client, compte tenu des horaires de travail, du roulement éventuel des équipes et du turn-over du personnel.

Chez Universal Assistance et à la CAF de la Manche, les personnels en contact disposent d'historiques informatisés des contacts avec le client, précisant la date et motif de l'interaction. Au-delà, en cas d'assistance médicale chez Universal Assistance, l'historique informatique mémorise tous les événements associés à l'ouverture du dossier d'assistance, qu'il soit à l'initiative du client, du chargé d'assistance, du médecin régulateur ou des partenaires externes. La mise en place de la Gestion Électronique des Documents à la CAF de la Manche associe à la mémorisation de ces événements l'image de la pièce éventuellement fournie par le client, rendant ainsi accessible, en présence du client, son contenu réel à partir de n'importe quel poste de travail.

Des outils facteurs d'autonomie et de crédibilité dans l'interaction

Les bases de données informatiques sur les clients, sur les partenaires ou sur les informations techniques permettent une mise à disposition de l'information pour le personnel en contact sur son poste de travail. Elles facilitent la compréhension du dossier et permettent de rendre le service, indépendamment de la multiplicité des interlocuteurs en interaction avec le client. Elles sont d'autant plus utiles que la production du service suppose un contrôle des informations données par le client. L'outil est une aide dans l'évaluation par le personnel en contact de la cohérence des informations données par le client et de sa sincérité. C'est donc une aide à l'évaluation de la qualité de la ressource client : « *Cristal, c'est une fenêtre ouverte sur la situation de l'allocataire, on sait tout* » (un technicien-conseil). Ces outils participent ainsi à une meilleure qualité du service rendu (via une meilleure adaptation du service aux caractéristiques du client) et à un accroissement de la productivité du travail en allégeant les tâches d'archivage et de recherche de l'information.

L'apport principal de ces outils, notamment des outils cognitifs et de suivi de la relation, réside donc dans l'autonomie qu'il donne au personnel en contact dans le travail en mettant à sa disposition les moyens d'obtenir seul des informations nécessaires à la production du service, sans passer par les collègues, l'encadrement de proximité fonctionnel ou hiérarchique. Ils permettent de plus une autonomie du front office dans son ensemble vis-à-vis du back office et facilitent la transmission du traitement d'un dossier d'un personnel à l'autre.

« *Quand on a toutes les informations, on est libre de prendre la décision, libre dans la gestion du dossier* » (une chargée d'assistance médicale).

Par ailleurs, ces outils allègent les discussions avec le client ou les partenaires en cas de demande d'informations, d'incompréhension du client face au traitement de son cas, et enfin de conflit sur les décisions prises ou les résultats obtenus. Ils accroissent, ainsi en face à face, la crédibilité du personnel en contact, capable alors de répondre, sans le secours d'une tierce personne ou d'une autre unité de production, à une question du client ou en cas de conflit. Au final, ils renvoient au client une image de sérieux, voire de modernité de l'institution dans lequel ce personnel travaille. Cette aide est d'autant plus appréciée que l'accès au service suppose un contrôle des informations fournies par le client. Ainsi, à la CAF de la Manche, les agents se sentent confortés par ces outils qui leur donnent du poids et de la crédibilité, face à des allocataires qui doutent parfois de l'efficacité du service public et du professionnalisme de ses techniciens. Ces outils apparaissent ainsi comme permettant de réduire le stress dû à l'accueil et de mieux satisfaire les besoins de reconnaissance des agents.

« *C'est plus professionnel. Cela étonne et sécurise l'allocataire ; ils sont plus contents. Cela donne une image de progrès de la CAF* » (un technicien conseil à propos de la gestion électronique des documents).

« *C'est irréfutable, les gens n'insistent pas du tout. Avant si on hésitait, le doute leur profitait, ils*

sentaient la faille » (un technicien conseil à propos du logiciel de suivi des documents).

Ces propriétés sont toutefois bornées par la difficulté d'utilisation de ces supports en situation d'interaction. Celle-ci provient d'une part, du volume et de la variété des informations contenues dans ces bases et d'autre part, d'un manque éventuel de ressources cognitives du personnel en contact pour mobiliser ces outils. Dans le cas par exemple de la base « DocTec » à la CAF de la Manche, unanimement décriée par les agents, son usage suppose la connaissance et la compréhension de la structure de la réglementation de l'ensemble des prestations. Ceci est loin d'être vérifié pour l'ensemble des agents et explique le recours systématique des jeunes recrutés aux collègues ou au référent technique dans cette caisse, ce qui contribue d'autant à freiner l'apprentissage de l'utilisation de « DocTec ».

Ces difficultés expliquent donc l'importance accordée par le personnel en contact à la qualité de ces outils cognitifs et de suivi de la relation : exhaustivité de l'information, facilité d'accès et de compréhension, fiabilité des supports techniques.

Des outils perçus positivement par les personnels malgré une complexité et une intensité du travail accrues

La relation entre développement des outils d'organisation et dégradation des situations de travail, souligné dans de nombreux travaux, n'est pas apparue de façon flagrante dans la recherche. Les personnels lorsqu'ils signalent la difficulté du travail d'interaction et le stress qui y est associé, l'expliquent principalement par la pression du flux de clients, la charge de travail induite par le nombre d'interactions successives, le comportement de certains clients dans l'interaction et une organisation du travail inadaptée.

La pression du travail est, indépendamment des outils, induite par les caractéristiques des services étudiés : services de masse, forte concentration des volumes sur des périodes restreintes et accueil en situation d'urgence, etc. Les outils, lorsqu'ils accroissent la rapidité de traitement, contribuent à augmenter le nombre d'interactions prises en charge par les personnels et pèsent donc négativement sur les situations de travail. Mais cet aspect est compensé par une augmentation de la qualité du service rendu (rapidité et fiabilité accrues du service), ce qui contribue à réduire les situations de conflits avec le client. Par ailleurs, les outils informatiques analysés ici ne sont pas perçus par les personnels en contact comme facteur de dégradation de la qualité de l'interaction, même s'ils supposent par moment une concentration de l'attention des personnes sur l'écran informatique, au détriment de la relation avec le client. Cette situation s'explique, d'une part, par le fait que dans une relation à distance le client ne perçoit pas toujours la perte d'attention induite par l'usage de l'outil. D'autre part, la prise en charge de certaines tâches techniques par l'outil est également vécue comme favorisant le caractère relationnel de l'interaction. La dynamique d'amélioration constante des outils en termes de convivialité et de facilité d'utilisation renforce ce phénomène.

« *Avec Mona* [le système informatique antérieur à CRISTAL], *on appréhendait l'accueil car on ne maîtrisait pas l'outil* » (un technicien conseil de la CAF).

Les progrès dans l'évolution des techniques de traitement et de transmission de l'information ont accru le nombre et la variété des tâches prises en charge en front office par les personnels. En ce sens, les outils informatiques d'organisation de l'interaction contribuent à accroître la complexité du travail ; ce d'autant plus que ces outils demandent une formation et une expérience conséquentes pour être correctement utilisés. Chez Universal Assistance, par exemple, les chargées d'assistance estiment que la maîtrise de l'outil n'est pas réellement acquise avant une année de pratique. Cependant, ces mêmes outils allègent considérablement des tâches répétitives ou complexes et facilitent le dialogue avec le client, ce qui atténue la tendance à la complexification du travail. Ainsi ces outils sont plutôt perçus comme permettant *in fine* une simplification du travail des personnels en front office.

Le service d'inscription administrative des étudiants à l'Université de Marne-la-Vallée, témoigne même de l'impact négatif du manque d'outils d'organisation sur les situations de travail. En l'absence d'outils d'assistance au traitement des cas particuliers, par ailleurs en augmentation, d'outils de collecte, de mémorisation et de contrôle des informations fournies par les étudiants, les personnels voient leur charge de travail accrue par la nécessité de se coordonner en temps réel avec les secrétariats de formation et les services internes peu disponibles lors des périodes d'inscriptions massives. Ces personnels, peu autonomes dans l'interaction, apparaissent peu crédibles aux yeux des étudiants malgré une réelle volonté de rendre service.

« *Les étudiants, c'est stressant. On est agressé sans cesse. Tous ceux qui sont en colère, cela retombe sur nous* » (un personnel IATOS).

« *Les étudiants nous racontent des bobards, on cherche l'information pour les aider au maximum et en fait ils nous racontent n'importe quoi* » (un personnel IATOS).

Ces outils peuvent être également construits à l'usage du client, dans le but notamment de structu-

Encadré 5

L'outil CONTACT à la CAF

Disponible dans toutes les antennes de la CAF, l'outil CONTACT permet à partir de 3 boîtes de dialogue dédiées à chacun des métiers d'accueil (préaccueil, technicien-conseil-TC et travailleurs sociaux-TS) de recenser chaque visite effectuée par les allocataires à travers la saisie du numéro d'allocataire, le motif de la visite et la suite donnée par l'agent de la CAF.

Lors de son arrivée à l'antenne, l'allocataire reçu par la personne en charge du préaccueil (front office de premier niveau) est enregistré dans la boite de dialogue de préaccueil. Il est alors automatiquement reconnu nominativement grâce à son numéro d'allocataire. Les explications qu'il apporte aux raisons de sa venue permettent à l'agent de renseigner l'outil et de détecter un besoin éventuel d'accueil spécialisé par un technicien-conseil, un travailleur social ou un accueil conjoint TC-TS (front office de deuxième niveau). La saisie par l'agent de préaccueil d'une case « orientation » permet alors de renseigner la boite de dialogue dédiée selon le cas aux TC ou aux TS de permanence et de leur signaler ainsi l'arrivée dans la file d'attente de l'accueil d'un nouvel allocataire dont ils connaîtront le motif de venue et qu'ils pourront appeler nominativement.

rer son parcours au sein du front office. Rentre dans cette catégorie l'application CONTACT, développée localement à la CAF de la Manche (voir encadré 5) L'absence, le mauvais fonctionnement ou l'inadaptation de tels dispositifs pénalisent les situations de travail. À l'Université de Marne-la-Vallée, l'insuffisante performance de l'organisation en matière de gestion des flux d'étudiants, crée une surcharge de travail et des conflits répétés avec des étudiants mécontents. C'est, par ailleurs, les difficultés de gestion des flux d'appels entrants chez Universal Assistance qui est à l'origine d'une réorganisation du plateau Automobile. Enfin, à la CAF de la Manche, les agents du préaccueil reconnaissent le gain de temps que l'application CONTACT permet, mais regrettent que l'outil conduise à réduire les occasions de coordination informelle avec les agents d'accueil spécialisé (techniciens-Conseil et travailleurs sociaux) ; d'autant que certains de ces agents ont un niveau de qualification très faible, sont récents au sein de la caisse, et ne sont pas réellement formés au travail d'accueil dans une CAF. Pour eux, les interactions avec les autres personnels d'accueil sont donc des moments privilégiés pour échanger sur les problèmes rencontrés. L'outil CONTACT, freine donc en partie leur processus d'apprentissage.

La multiplicité des dispositifs rencontrés dans l'organisation de l'interaction, et l'avis positif des agents sur un grand nombre d'entre eux, démontrent que sur les terrains étudiés l'interaction peut être utilement outillée en vue d'apporter des ressources supplémentaires aux agents, d'améliorer leurs conditions de travail et éventuellement la qualité du service offert au client. Il n'en demeure pas moins que certains de ces outils s'inscrivent également dans une vague de rationalisation du travail et d'accroissement de sa productivité, dont les effets sur les situations de travail peuvent se révéler dommageables. Cet effet s'atténue lorsque la rapidité du traitement du client concourt à la qualité perçue du service, ce que l'on observe à certaines étapes du processus de production dans les services étudiés : traitement rapide de l'inscription universitaire, appel rapide des partenaires (dépanneur, société de taxis….) en cas d'assistance automobile.

La faiblesse des outils d'animation de la relation agent/client en front office

L'interaction personnel en contact/client ne peut pas être analysée indépendamment des outils d'animation développés dans les équipes en contact.

Force est de constater sur l'ensemble des terrains la faiblesse de la prise en compte de la réalité du travail effectué par le personnel en contact dans les systèmes d'évaluation. Quand elle existe, elle prend principalement la forme d'une évaluation quantitative là où des dispositifs qualitatifs sont réclamés par les agents et se révèlent plus adaptés. L'évaluation du travail social lié aux Offres de service à la CAF de la Manche est faite via un tableau de bord recensant le volume offert de ces offres par agent et leur taux d'utilisation par les allocataires. Si elle présente un intérêt non négligeable pour le pilotage du dispositif, elle apparaît inadaptée pour évaluer l'efficacité du travail social à court et moyen terme. Il en est de même de l'application CONTACT que les travailleurs sociaux considèrent comme une perte de temps et comme un mode d'évaluation inadapté de leur travail. Cette situation induit des risques non négligeables de démotivation du personnel en contact, dont les prémisses sont observables au sein des équipes en antenne.

L'évaluation de la qualité perçue par le client *via* les enquêtes de satisfaction ne constitue pas, non plus, un outil totalement adapté. En effet, ces enquêtes posent le problème, d'une part, de l'identification dans la satisfaction du client de la part imputable à la qualité perçue de l'interaction, et d'autre part, de l'identification, dans cette qualité perçue de l'interaction, des responsabilités qui incombent aux seules équipes en contact.

Dans ce contexte de faible évaluation des pratiques de travail, on comprend pourquoi sur l'ensemble des terrains étudiés, le personnel en

contact s'accorde à souligner l'intérêt des dispositifs de mutualisation des pratiques d'interaction que constituent les réunions d'équipe, les réunions interservices ainsi que le recours à des pratiques de « *coaching* » dans les phases de formation des jeunes recrutés. Ils en attendent, d'une part, un soutien psychologique face au stress unanimement ressenti en situation d'accueil. D'autre part, ces dispositifs facilitent les échanges sur les pratiques de travail, les cas complexes rencontrés, et permettent de développer les mécanismes locaux d'ajustement mutuel dans le travail. Ils déplorent que sous la pression des demandes des clients et des impératifs de productivité, le calendrier de ces réunions, quand il existe, ne soit pas respecté. Il en est de même de la communication et des échanges autour des résultats des enquêtes ou d'autres dispositifs d'écoute-clients (appels de bonne fin par exemple chez Universal Assistance), même (ou surtout) si l'interprétation de leurs résultats est discutable. Ces outils permettent ainsi aux personnels de s'interroger sur leurs pratiques de travail et de les faire évoluer. Ils compensent éventuellement l'isolement ressenti sur le poste de travail, face au client ; isolement d'autant plus grand que l'autonomie au travail est importante.

De manière corrélée, et sans distinction entre la sphère des services publics et celle de l'entreprise privée, ces aspects du travail du personnel en contact sont peu intégrés dans les systèmes de rémunération et de promotion du personnel.

Enfin, les dispositifs de formation des personnels en contact sont focalisés sur l'apprentissage des dimensions techniques du travail. Ils laissent reposer sur l'expérience de travail et sur les qualités intrinsèques du personnel en contact l'acquisition des compétences nécessaires au bon déroulement de l'interaction. La fiabilité et la pertinence des outils de gestion sont cependant reconnues par les personnels comme favorisant la mobilisation des compétences relationnelles, en les déchargeant du côté technique de l'interaction.

*

* *

Les outils de gestion observés dans les front offices sont principalement construits à l'initiative des directions en fonction des caractéristiques de l'offre de services souhaitées et des stratégies d'évolution envisagées. Ils reflètent donc les niveaux de qualité voulue associés à cette offre et les contraintes productives de l'organisation. Ces outils s'imposent au personnel en contact, qui en règle générale, n'a alors pas l'initiative de les développer localement. En revanche, face à l'absence de développement d'outils par la Direction, ces personnels ne peuvent faire l'économie d'une conception et d'une construction locale de ces outils.

Ce constat s'explique par l'importance de l'aide qu'ils apportent dans les situations d'interaction que nous avons observées. Dans un contexte de production de masse d'un service, même personnalisé, l'interaction suppose l'existence conjointe d'un dispositif formalisé de finalisation, d'organisation et d'animation. La recherche présentée ici précise l'aide apportée par ces outils dans les situations étudiées. Elle souligne les répercussions négatives sur les situations de travail de l'absence des outils de finalisation et d'animation.

Leur utilisation s'accompagne d'une évolution du contenu des métiers. La nature de cette évolution est différente selon les front offices étudiés. La recherche montre que l'on trouve des situations où l'outil est associé à un enrichissement du travail : c'est le cas notamment du métier de technicien-conseil à la CAF de la Manche, où l'équipe de Direction poursuit depuis 10 ans un objectif d'amélioration de la qualité de l'interaction dans les antennes. L'exemple contraire existe aussi. Sur le plateau automobile, l'appauvrissement du travail lié à la création d'une cellule d'accueil et de traitement des cas les plus simples s'est accompagné de la création de nouveaux outils adaptés à la situation. Cependant, au-delà de l'accompagnement par l'outil d'évolutions pensées et voulues par les équipes de Direction, on peut se demander s'il n'existe pas des propriétés intrinsèques des outils qui induiraient d'elles-mêmes des évolutions du contenu du travail. Le déploiement de « l'Offre de service » dans la Manche n'a t-il pas induit des évolutions du contenu du travail non anticipées par ses promoteurs ? De même l'autonomie acquise par les chargés d'assistance grâce à l'outil informatique ne leur permet-elle pas de construire, seuls, une solution d'assistance « sur mesure », alors même que l'organisation a développé cet outil en vue d'automatiser les tâches et d'offrir un service personnalisé de masse à coûts contrôlés ?

La recherche montre que certains outils concilient des logiques de rationalisation du travail et de qualité de service rendu sans que cela pèse systématiquement sur les situations de travail. Cette absence de conflit entre les deux logiques ne s'explique-t-elle pas par l'importance des critères de rapidité de traitement et d'accessibilité au service dans la définition de la qualité des services concernés ? Dans des services où les critères d'écoute ou d'empathie sont perçus comme plus importants, ce résultat est à nuancer. C'est le cas, par exemple, lors de l'accueil d'un allocataire en difficulté par un technicien-conseil ou un travailleur social à la CAF.

Si l'importance de la participation du personnel en contact à l'élaboration des outils et à leurs évolu-

tions n'est plus à démontrer, les situations de travail en front office posent cependant la question des modalités de sa mise en œuvre. Sous la pression des volumes de traitement et des impératifs de productivité, la disponibilité nécessaire à cette participation n'est pas facile à dégager. Elle suppose éventuellement de restreindre les horaires d'accueil et conduit alors à dégrader la qualité du service. Ce problème gène également la mise en place des dispositifs de mutualisation des pratiques de travail.

L'évaluation du travail en front office se révèle complexe et peu outillée sur les terrains étudiés. Les principales variables qui déterminent cette complexité sont l'existence du client comme support du service, la nature des transformations effectuées, l'intensité et la nature de la mobilisation du client comme ressource, la multiplicité des interactions en front office et le caractère immédiat ou non des transformations.

Au final, cette recherche nuance les résultats de travaux antérieurs qui de manière générale associaient développement des outils de gestion et dégradation des situations de travail du personnel en contact. Elle montre que dans le cas de services de masse, plus ou moins personnalisés, l'interaction peut être outillée au bénéfice du personnel en contact et du client.

Bibliographie

ABRAMOVICI M., BANCEL-CHARENSOL L. (2004), « How to Take the Customers into Consideration in Service Innovation Projects ? », *The Service Industries Journal*, vol 24, n° 1, january, p. 56-78.

BANCEL-CHARENSOL L., JOUGLEUX M. (2002a), « Quels apports des outils de gestion dans les situations de travail en Front Office ? », Rapport final, Contrat de recherche DARES/PUCA, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, Ministère de l'Equipement, Programme « Services Emploi Territoires », juillet 2002.

BANCEL-CHARENSOL L., JOUGLEUX M. (2003), « Les outils de gestion et de pilotage des équipes de direction des caisses d'allocations familiales », *Revue Recherches et Prévisions,* n° 74, décembre, p. 27-38.

BANCEL-CHARENSOL L., JOUGLEUX M. (1997), « Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services », *Revue française de gestion,* N° 113, mars-avril-mai 1997, p. 71-81.

BARDIN (1993), *L'analyse de contenu,* Paris, PUF.

BERRY M. (1983), « La technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », *Cahier de recherche du CRG,* École Polytechnique, juin.

BOUSSARD V. (1998), « L'évaluation des relations de service : outils de mesure ou de régulation ? », *Education permanente*, n° 137, 1998-4.

BURGER A., ULMANN A., « Entre idéal d'accueil et expériences d'accueil », *Education Permanente,* n° 137, p. 169-177.

BUSCATTO M. (2002), « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail,* n° 44, p. 99-117.

CAMPINOS M., JOUGLEUX M. (2003), « Quels impacts de l'Assurance Qualité dans les activités de service ? », *Revue Française de Gestion,* n°147, septembre-octobre.

COMBES M.-C. (2002), « La compétence relationnelle, une question d'organisation », *Travail et Emploi*, n° 92, octobre, p. 5.

DAVID A., (1996), « L'aide à la décision entre outils et organisation », *Entreprises et Histoire,* n° 13, p. 9-26.

DAVID A., (1998), Outils de gestion et dynamique du changement, *Revue Française de Gestion,* septembre-octobre, p. 44-59.

DAVID C., HUGUET P. (1998), « Maîtriser la relation de service pour améliorer les conditions de travail », *Éducation permanente,* 137/1998-4, p. 147-155.

DELAUNAY J.C., GADREY J. (1987), *Les enjeux de la société de service,* Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

DU TERTRE C., BLANDIN O. (2001), « La performance des activités de service. Le cas de La Poste en zone urbaine sensible », *coll. de la Mission de la Recherche de la Poste*.

EIGLIER P., LANGEARD E. (1994), « Relation de service et marketing », *Décisions Marketing*, n° 2, mai-août, p.13-21.

EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E. (1994), « Les règles en action : entre une organisation et ses

usagers », *Revue Française de Sociologie,* vol XXXV, n° 1, janv-mars.

GADREY J. (1991), Le service n'est pas un produit: quelques implications pour l'analyse économique et la gestion, Communication au colloque « A quoi servent les usagers », Paris, janvier.

GADREY J. (1994a), « *Les relations de service dans le secteur marchand* », in De Bandt J., Gadrey J., Relations de services, marchés de services, Paris, CNRS Editions.

GADREY J. (1994b), La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? Revue française de sociologie, 35(2), p. 163-195.

GADREY J., (1996), Services : La productivité en question, Paris, Desclée de Brouwer.

GADREY J., Gallouj F., Blandin O. et *alii* (1999), « Comment mesurer la performance ? », *Coll. Mission de la recherche de la Poste,* n° 5, avril.

GALLOUJ F. (1999), « Les performances d'un centre financier », dans Gadrey J., Gallouj F., Blandin O. et alii, Comment mesurer la performance ?, *Coll. Mission de la recherche de la Poste,* n°5, avril.

GROSJEAN M., LACOSTE M., (1999), *Communication et intelligence collective : le travail à l'hôpital, Paris,* Presses Universitaires de France, coll Le Travail Humain.

HOCHSCHILD A.-R. (1983), *The managed Heart : Commercialization of Human Feelings,* Berkeley, University of California Press.

ISAAC J. (1992), « Le temps partagé : le travail du machiniste-receveur », *Sociologie du travail,* n°1/92, p. 3-22.

JEANTET A. (1998), « Les objets intermédiaires dans la conception. Eléments pour une sociologie des processus de conception », *Sociologie du travail*, vol. 40, n°3.

LE BRETON E., (2001), « L'utilisateur des transports collectifs urbains : une identité en débat au sein des entreprises », *Sociologie du travail,* vol 41, n° 3, juillet-septembre.

LECHAT N. et J.-C. DELAUNAY J.-C. (Eds) (2003), *Les centres d'appels : un secteur en clair obscur*, Paris, l'Harmattan.

LOVELOCK C., LAPERT D. (1999), *Marketing des services - Stratégie, Outils, Management* -, Paris, Publi Union Editions (1996 pour la 3ème édition originale en anglais).

MAY N. (2001), « Production des services et relation de service : les limites d'un cadre analytique », *Economies et Sociétés,* Série « Economie et Gestion des Services », EGS n°3, 6/2001, p. 943-972.

MILLS P.-K., MORRIS J.-H. (1986), « Customers as « partial » employees of service organisations : Role development in customers participation », *Academy of Management Review,* 11, p. 726-735.

MOISDON J.-C. (dir.), (1997), Du mode d'existence des outils de gestion, Paris, Editions Seli Arslan.

SEGRESTIN D. (1997), « L'entreprise à l'épreuve des normes de marché. Les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie », *Revue française de sociologie*, vol XXXVIII, n° 3.

TABATONI P., JARNIOU P. (1975), *Les systèmes de gestion*, Paris, PUF.

THÉVENET M. (1998), « Les dimensions oubliées de la relation au client », *Education Permanente*, n° 137, p. 121-128

THIETART et coll. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

Travail et Sécurité (1994), « Caissière, une fonction clé du magasin », n° 1, p. 27-32.

UGHETTO P. (2002), « Les figures sociales du client », *Sciences de la société,* Presses Universitaires du Mirail, n° 56, mai, p. 99-113.

WARIN P. (1993), « Les relations de service comme régulations », *Revue française de sociologie,* tome XXXIV, n° 1, janv-mars,

WELLER J.-M. (1995), « Ce qu'un téléphone peut faire », *Recherches et Prévisions,* n° 42, Décembre, p. 19-24.

WELLER J.-M., (1999), *L'Etat au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics,* Paris, Desclée de Brouwer, coll. Sociologie économique.

WELLER J.-M. (2002), « Stress relationnel et distance au public. De la relation de service à la relation d'aide », *Sociologie du travail,* 44, p. 75-97.