



La relation de service : un nouveau modèle de travail en tension

Nathalie Besucco, Michèle Tallard, Christian du Tertre, Pascal Ughetto

Rapport pour le ministère de la Recherche
Action concertée incitative Travail

Convention en réponse à l'appel à propositions
« Transformation du travail, performance économique et statut de l'emploi »

Mai 2002

La relation de service : un nouveau modèle de travail en tension

Introduction.	1
Première partie. LE MODÈLE DE TRAVAIL EN TENSION. L'ESPACE DE LA RELATION DE SERVICE.	3
Chapitre 1. – RETOUR SUR VINGT ANS DE MUTATIONS DU TRAVAIL : UNE MONTEE DE L'ENJEU DE LA RELATION DE SERVICE ?	4
1. Les stratégies des entreprises et les enjeux de l'organisation du travail depuis les années 1980.	5
1.1. <i>L'organisation taylorienne remise en question.</i>	5
1.2. <i>La montée en plusieurs étapes d'une « préoccupation client » : vers la problématique de la relation de service.</i>	7
1.2.1. <i>Le client redécouvert.</i>	7
1.2.2. <i>La construction des réponses à la montée de la « logique client ».</i>	9
2. Une problématique de la compétence, renforcée par la montée de la relation de service.	11
2.1. <i>La problématique de la compétence.</i>	11
2.2. <i>Ce que les problématiques de la relation de service peuvent nous apprendre sur la compétence.</i>	12
3. Évaluation et performance.	14
3.1. <i>L'évaluation des personnes.</i>	15
3.2. <i>L'entretien d'évaluation.</i>	17
3.3. <i>Quels liens entre évaluation des personnes et évaluation des produits ?</i>	18
4. La professionnalisation.	23
Chapitre 2. – MODELE DE TRAVAIL ET RELATION DE SERVICE.	26
1. Appréhender les recompositions du travail en termes de modèle.	26
1.1. <i>Le modèle de travail en question.</i>	27
1.2. <i>Le renouvellement des problématiques par l'interactionnisme et la relation de service.</i>	28
1.3. <i>Peut-on renouer avec l'idée de modèle de travail ? Le positif, le normatif et la relation de service.</i>	29
2. Les entreprises et la dimension de service : entre logique industrielle et logique « servicielle ».	31
3. Les logiques d'acteurs.	33
4. Cohérences et tensions dans la recherche d'un nouveau modèle.	35
Conclusion : Relation de service et modèle de travail, une recherche pour un premier éclairage.	37

III

Chapitre 3. – DEUX ENTREPRISES A LA RECHERCHE DE LEUR STRATEGIE DE SERVICE : LA DISTRIBUTION DU COURRIER A LA POSTE ET LES HYPERMARCHES.	38
1. Les hypermarchés Carrefour.	40
1.1. <i>Les grandes orientations stratégiques au cours des dernières années.</i>	40
1.2. <i>Les hypermarchés enquêtés et leur contexte.</i>	43
2. L'activité de distribution du courrier de La Poste.	46
2.1. <i>Les grandes orientations stratégiques au cours des dernières années.</i>	46
2.2. <i>Le centre de tri et les bureaux distributeurs enquêtés et leur contexte.</i>	48
3. Méthode.	49
Deuxième partie. RELATION DE SERVICE ET MODÈLE DE TRAVAIL DANS LES ACTIVITÉS DE TYPE LOGISTIQUE.	51
Chapitre 4. – LES FINALITES DU TRAVAIL, ENJEUX DE L'ACTIVITE ET DES COMPETENCES.	53
1. Les activités de type logistique : la montée de la prise en compte de la qualité ressentie par le client.	54
1.1. <i>Des activités soumises à une forte contrainte temporelle et aux perturbations émanant des impondérables.</i>	54
1.2. <i>Représentations de la qualité et contrainte temporelle.</i>	56
1.3. <i>Organisation du travail et performance face à la prise en compte du client.</i>	58
2. La centralité des compétences face au client.	62
2.1. <i>Les compétences mobilisées.</i>	62
2.1.1. <i>Des activités qui sollicitent davantage de compétence qu'on ne le croit.</i>	62
2.1.2. <i>Trois grands registres de compétences.</i>	63
2.2. <i>Finalités et sens du travail comme bases du professionnalisme face au client.</i>	66
2.2.1. <i>La question des finalités du travail et de l'attitude professionnelle.</i>	66
2.2.2. <i>La question du sens du travail vis-à-vis du client.</i>	69
3. Un processus de professionnalisation peu formalisé.	73
Chapitre 5. – ÉVALUATION ET PERFORMANCE.	78
1. Un renouvellement de la question de l'évaluation.	79
1.1. <i>La diversification des registres de performance.</i>	79
1.1.1. <i>Unicité ou diversité des objectifs.</i>	80
1.1.2. <i>Tension entre la qualité du service et la qualité de la relation de service.</i>	81
1.1.3. <i>Tension entre le court et le moyen terme sur la qualité du climat de travail.</i>	82
1.2. <i>L'effet de la subjectivité du salarié sur la performance.</i>	84
1.2.1. <i>Situations d'arbitrage et registres de la performance.</i>	86
1.2.2. <i>La qualité de l'intersubjectivité dans la relation de service.</i>	88
1.3. <i>Évaluation de la performance et évaluation de la contribution des hommes : la cohérence en question.</i>	88
2. Un processus complexe de positionnement des acteurs.	89
2.1. <i>L'intersubjectivité au cours de la procédure d'entretien.</i>	90
2.1.1. <i>Situation d'évaluation et position hiérarchique.</i>	90
2.1.2. <i>Subjectivité et construction de la légitimité.</i>	92
2.2. <i>La cohérence ou l'incohérence des pratiques d'évaluation comme résultat du jeu des acteurs.</i>	94
2.2.1. <i>L'évaluation de l'encadrement de proximité : centralité nouvelle de l'enjeu de management des hommes.</i>	95
2.2.2. <i>L'évaluation des employés : pluralité des systèmes d'évaluation de la performance et de la contribution individuelle.</i>	98

Chapitre 6. – LES ACTEURS AUX PRISES AVEC LA COMPLEXITE DU TEMPS DE TRAVAIL ET DE SON STATUT ECONOMIQUE.	104
1. La relation de service et le poids du « temps réel ».	105
1.1. <i>La dimension relative de l'« intensité relationnelle » de l'activité.</i>	105
1.2. <i>Le cas des activités à forte intensité relationnelle.</i>	107
1.3. <i>Le cas des activités à faible intensité relationnelle.</i>	108
2. Investissements immatériels et outils de gestion.	109
2.1. <i>Le contenu des investissements immatériels.</i>	109
2.2. <i>Les tensions entre « temps de production directe », « temps de régulation » et « temps connexes ».</i>	110
2.3. <i>Les « retours » sur les investissements immatériels.</i>	111
Conclusion.	113
Références bibliographiques.	116

Ce rapport est le fruit d'enquêtes et de discussions menées collectivement. La rédaction des chapitres 1 à 4 a été principalement assurée par P. Ughetto, celle du chapitre 5 par N. Besucco et M. Tallard et celle du chapitre 6 par C. du Tertre. L'ensemble a fait l'objet d'une relecture collective. La coordination scientifique a été assurée par C. du Tertre. Isabelle Prignot a participé au travail d'enquête.

N. Besucco, sociologue, ingénieur de recherche à l'université Paris-IX.

M. Tallard, sociologue, chargée de recherche au CNRS, IRIS-université Paris-IX.

C. du Tertre, économiste, professeur à l'université Lille-I, directeur-adjoint de l'IRIS, université Paris-IX.

P. Ughetto, socio-économiste, chercheur à l'IRES et chercheur associé à l'IRIS-université Paris-IX.

Introduction

Il n'est sans doute guère de secteurs ou d'activités qui aient réussi à échapper aux bouleversements qui ont affecté le travail depuis une vingtaine d'années. Un des constats les plus frappants, si l'on avait la capacité de remonter le temps, serait la place qu'a acquise la micro-informatique : celle-ci a pénétré la plupart des espaces de travail et peu d'emplois y échappent désormais. Combien de salariés ont dorénavant l'occasion de « pianoter » sur un ordinateur alors que cela aurait semblé peu concevable il y a de cela une génération ? D'autres phénomènes sont moins immédiatement décelables mais reviennent fréquemment chaque fois que l'on demande à des salariés de faire le bilan des évolutions qu'ils ont connues : parmi eux, le rythme de l'activité, perçu comme plus soutenu, les exigences attendues par les employeurs pour la détention de tout type de poste, etc. Cela sans compter les incessantes réorganisations du périmètre des entreprises et des activités dans lesquelles ces changements ont pris place, les modifications de la stratégie des entreprises au regard desquelles les employeurs définissent les objectifs du travail de chacun, ou encore les transformations des conditions d'emploi.

Dans ce cadre, les services sont devenus l'objet d'un intérêt croissant de la part des chercheurs. D'une part, ces secteurs occupent, dans les pays industrialisés, entre les deux tiers et les trois quarts de la population active ; d'autre part, leurs évolutions semblent préfigurer l'avenir des autres secteurs. Cela recouvre, pour le pire, le contrôle accru du travail, la pression du client, etc., et, pour le meilleur, la possibilité de nouvelles logiques de recherche de performance, les espaces d'autonomie envisageables, etc. Vérifiées ou pas, ces tendances interrogent de plus en plus de chercheurs, qui portent leur attention sur la « relation de service » (Ulmann, dir., 1998 ; Fougeyrollas-Schwebel, coord., 2000 ; Hubault, coord., 2002). Celle-ci désigne la relation mettant en contact le salarié et la personne à qui est destinée la prestation, avec l'idée que ce phénomène tend à s'étendre – même sous des formes affaiblies – à de nombreux secteurs, notamment industriels.

Si ces constats ont quelque fondement, cela signifie qu'ils doivent déboucher sur des renouvellements des problématiques. En quoi un regard centré sur la relation de service est-il de nature à modifier l'analyse des transformations en cours, de leurs enjeux, de leurs issues possibles ? Quelles nouvelles questions est-on amené à se poser ? Comment les constats accumulés et les hypothèses formulées depuis plusieurs années peuvent-ils être reformulés dans une logique prospective ? Le rapport présenté ici correspond au

souhait de ses auteurs d'entreprendre d'avancer sur ces questions, de prendre la mesure des implications d'une démarche d'observation des mutations du travail à partir de la problématique de la relation de service.

Il s'est agi de tenir compte des débats précédents, de les confronter aux analyses de la relation de service et de les enrichir par une approche empirique. On a ainsi pu considérer la portée de la relation de service vis-à-vis d'un « modèle de travail » qui serait en cours de recomposition.

Pour ce faire, la recherche a engagé des dimensions théoriques et empiriques. Bilan et réflexion sur les travaux concernés, d'un côté, et observations de terrain, de l'autre, ont constitué, à part égale et en interaction, la matière dont est faite ce rapport. L'un et l'autre aspects ont contribué au résultat, défendu au fil des pages, selon lequel l'attention portée à la relation de service contribue à donner sens de manière significative aux évolutions actuelles du travail, en prenant en charge les enjeux et les tensions que représente le rôle croissant des subjectivités dans le travail. La prise en compte par les salariés de celui à qui est destiné le produit de leur activité, de ses attentes, de la qualité qu'il ressent, fait émerger la finalité assignée au travail et le sens qu'y trouvent les salariés comme une question de plus en plus difficile à éluder au sein des entreprises. Ces difficultés éprouvées par les acteurs conduisent moins à dicter un nouveau modèle de travail qu'à mettre un certain nombre d'évolutions en tension, sans issue déterminée.

Une première partie du rapport s'attache à formuler les interrogations principales d'une recherche portant sur les liens entre la relation de service et le modèle de travail en procédant à un réexamen des résultats de recherche les plus marquants de ces dernières années et des enjeux de problématique que suscite un tel objet d'étude. La seconde partie, quant à elle, s'appuie sur une enquête de terrain menée sur des activités de service de type logistique pour avancer dans l'analyse du modèle soumis aux tensions et contradictions de la maturation.

Première partie

LE MODÈLE DE TRAVAIL EN TENSION : L'ESPACE DE LA RELATION DE SERVICE

Dans le domaine du travail, depuis maintenant plus de vingt ans, les acteurs sont aux prises avec des réorientations nombreuses, d'ampleur variable. Le mouvement est loin d'être univoque, aussi bien entre secteurs, qu'entre entreprises, ou même à l'intérieur de celles-ci. De même, les groupes professionnels sont diversement concernés. Tout semble avoir été dit sur le caractère extrêmement contrasté de ce processus qui tend, parfois, à approfondir la logique taylorienne et à l'appliquer à des secteurs de l'économie ou de l'entreprise jusqu'alors épargnés et, d'autres fois, à ouvrir des voies de réorientation ou de rupture vis-à-vis de l'héritage taylorien. Pour compliquer l'interprétation, la contradiction va souvent se nicher dans un même mouvement de transformation, qui se révèle ainsi profondément ambivalent. C'est du moins le constat qui semble s'imposer à la lecture de travaux qui montrent la montée simultanée de l'autonomie et de la contrainte.

Ces évolutions sont largement débattues. Parmi elles, un certain nombre se rattachent à la montée de la relation de service et aux stratégies par lesquelles les entreprises s'affirment animées par la préoccupation de la qualité ressentie par leurs clients. Des travaux assez nombreux ont mis l'accent sur ces dimensions. Ils sont de nature à enrichir le point de vue sur les mutations en cours en matière de modèle de travail et à susciter de nouvelles perspectives de recherche. Cet approfondissement et ce renouvellement du débat concernant le modèle de travail n'ont toutefois pas toujours été clairement discutés. Le besoin se fait sentir de faire le point à la fois sur l'évolution du débat lui-même, depuis une vingtaine d'années, et sur la manière dont la relation de service vient l'alimenter.

Ce sera l'objet du premier chapitre de cette partie, débouchant, dans le suivant, sur la construction des principes d'une analyse d'un modèle de travail en tension autour des enjeux ressentis par les acteurs en matière de relation de service. Un troisième chapitre présentera les terrains d'études retenus pour la recherche.

Chapitre 1

Retour sur vingt ans de mutations du travail : une montée de l'enjeu de la relation de service ?

Les spécialistes du travail gardent à l'esprit les termes des débats qui ont fondé leurs recherches depuis plus de vingt ans. Au moment de s'interroger sur la manière dont les stratégies de service des entreprises viennent introduire la relation de service dans les enjeux à reconsidérer, il apparaît utile de faire retour vers ces débats. Il s'agit de prendre la mesure des apports des problématiques de la relation de service vis-à-vis de l'analyse du travail et de ses transformations. Parce que ces problématiques ne se rattachaient pas initialement aux perspectives les plus classiques de la recherche économique ou sociologique sur le travail, elles n'empruntent pas toujours le vocabulaire auxquels les participants au débat sur les modèles de travail ont pris l'habitude de recourir : elles n'en sont pas moins porteuses de conclusions qu'il est parfaitement possible d'intégrer dans une réflexion sur ces modèles. A titre d'exemple, pour ne guère user du vocabulaire de la compétence, les travaux sur la relation de service n'en ont pas moins produit des résultats de recherche très significatifs quant à cette thématique. Cela fait partie de l'objet de ce chapitre que de donner toute leur place à ce type d'apports.

Le souci affiché ici n'est pas tant celui de l'exhaustivité que de la mise en lumière des grands axes d'un débat qu'il s'agit d'avoir à l'esprit pour aborder aujourd'hui la question du modèle de travail. Quatre champs retiendront plus spécifiquement notre attention : les changements dans l'organisation du travail, l'hypothèse d'une sollicitation accrue des compétences, les questions de performance et d'évaluation et la professionnalisation. Non que ces champs épuisent à eux seuls l'ensemble des questions à traiter ; non qu'ils soient par ailleurs susceptibles d'être abstraits des liens qu'ils entretiennent avec d'autres phénomènes qui auraient pleinement mérité d'être traités – comme, notamment, les relations sociales ou les formes d'emploi. Mais nous avons dû nous limiter à un ensemble à la fois relativement cohérent et « maniable » par l'analyse. Dans cet esprit, nous nous sommes centrés sur ce qui avait le plus à voir avec la dynamique productive.

1. LES STRATEGIES DES ENTREPRISES ET LES ENJEUX DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL DEPUIS LES ANNEES 1980

1.1. L'organisation taylorienne remise en question

Si la crise a fait naître un besoin d'adaptation du côté des entreprises, c'est notamment dans le domaine de l'organisation de la production et du travail que cela s'est manifesté. Comme nous le verrons plus loin, l'évolution des formes de la concurrence a fait apparaître un besoin de réactivité ou d'adaptabilité (productions plus variées, délais plus courts pour la mise en fabrication et pour l'innovation, etc.), de sorte que l'organisation s'est trouvée particulièrement sollicitée et les formes jusqu'alors en vigueur, souvent à dominante taylorienne, ont été perçues comme trop rigides.

L'organisation taylorienne avait fait l'objet de critiques dès les années 1960 ou 1970, mais les efforts pour reconsidérer les logiques d'organisation avaient tardé à se développer. L'interpellation avait, certes, été forte avec les mouvements de grève du début des années 1970 mais n'avait pas débouché. Ces conflits avaient été portés par des ouvriers spécialisés (immigrés, femmes...), éprouvés par l'intensité croissante du travail et lassés de ne pouvoir bénéficier de possibilités de promotion au sein du marché interne. Ils avaient été difficilement relayés par les syndicats et n'étaient pas parvenus à sortir des révisions très partielles, qui se limitaient à l'expérimentation de formes d'enrichissement et d'élargissement des tâches touchant peu aux fondements mêmes du taylorisme et du fordisme. De fait, les esprits étaient peu préparés à de plus amples remises en cause, y compris du côté des organisations syndicales qui, convaincues d'un certain déterminisme de la technique, n'envisageaient que des contreparties salariales à une organisation du travail considérée comme difficile à faire évoluer. Du reste, il convient d'admettre que, dans cette phase, des éléments de contexte rendaient effectivement assez étroites les marges de transformation : même en l'absence de déterminisme de la technique, il est vrai que les technologies de l'époque (l'« automatisation rigide ») offraient une place très restreinte aux possibilités d'évolution radicale ; l'environnement macro-économique qui, quant à lui, continuait de se fonder sur l'articulation entre des normes de production et de consommation centrées sur les produits standardisés, poussait à privilégier la recherche d'économies d'échelle et l'intensité du travail dans les tâches de production directe (du Tertre, Santilli, 1992). Au plan micro-économique, les possibilités de rupture vis-à-vis du modèle taylorien n'étaient donc pas si aisées à engager.

C'est justement lorsque ces contraintes se sont modifiées, dans le cours des années 1980, que la réflexion sur l'organisation du travail a pu reprendre, mais cette fois-ci à l'initiative des directions d'entreprises. Ce fut le résultat de la déstabilisation du régime de croissance fordiste et de l'émergence de nouvelles formes de concurrence, qui ont forcé les entreprises à envisager plus sérieusement les limites du modèle de la production standardisée. Par ailleurs, l'arrivée d'une nouvelle génération de machines-outils et d'équipements intégrant l'électronique et la micro-informatique – l'« automatisation flexible » – conduisit à s'interroger sur la structure de qualifications qu'il fallait lui faire correspondre, voire sur les aptitudes qu'il convenait de mobiliser.

C'est dans ce contexte que certaines recherches menées dès les années 1980 et portant sur ces transformations ont posé la question de l'éventualité de la mobilisation des subjectivités dans le travail. Ces subjectivités, dont les principes tayloriens voulaient qu'elles fussent systématiquement évacuées mais qui se trouvaient toujours à ressurgir de manière clandestine, avaient désormais tendance à surgir comme question, comme hypothèse : dans quelle mesure la qualité et l'efficacité de la production se trouvaient-elles dépendre de la qualité du rapport entretenu par les salariés à l'égard de leur travail ?

A tout le moins, le respect de la consigne n'apparaissait plus comme l'attente exclusive, voire principale, des employeurs. Des critères faisaient leur apparition, comme la détention de capacités en matière de représentation abstraite du système technique ou du fonctionnement de l'entreprise, d'anticipation du déroulement des processus et de l'éventuelle survenue de pannes, de prise d'initiative, de communication et coopération avec les membres du collectif de travail, l'aptitude à agir au sein de collectifs rendus partiellement autonomes dans leur manière de s'organiser, etc.

Une question posée, cependant, était celle de savoir si la possibilité, pour ces équipes, d'acquérir la maîtrise des systèmes techniques en question dans le sens attendu par les directions n'était pas limitée par la façon dont ces systèmes continuaient d'être conçus : ces derniers offrent, en effet, peu de lisibilité aux opérateurs, traduisant le fait que la confiance placée dans ces derniers demeure restreinte (méfiance à l'égard du « facteur humain ») et qu'eux-mêmes restent dépendants de l'intervention des ouvriers d'entretien (Freyssenet, 1984, 1992).

Par la suite, approfondissant les intuitions formulées dans l'hypothèse de « flexibilité offensive » (Boyer, dir., 1986) ou de « flexibilité d'initiative » (Amendola, Gaffard, 1988), l'intérêt des chercheurs s'est également porté sur l'hypothèse d'un rôle accru de l'apprentissage organisationnel ou collectif – c'est-à-dire sur ces temps de constitution de routines par lesquelles un collectif de travail acquiert une plus grande efficacité productive. Développée, en économie, par la théorie évolutionniste et l'économie des conventions, elle n'a toutefois pas réellement débouché sur une analyse précise des conditions de l'apprentissage collectif dans les situations de travail ni sur une explicitation des liens entre compétences de la firme et compétences des salariés, tandis que, en gestion, elle était appliquée essentiellement à l'analyse des organisations par projets et à la manière dont les entreprises apprenaient à lancer de nouveaux produits plus rapidement. Il n'est guère que lorsque l'analyse envisage le rôle de moments de collectivisation des retours d'expérience (Zarifian, 1995, 1996) que l'on s'est trouvé à disposer de l'amorce d'une réflexion sur la façon dont l'organisation du travail pourrait formaliser et systématiser cet apprentissage collectif.

La référence à ces moments conduit à formaliser l'existence de temps non directement productifs, mais ayant une finalité d'amélioration de l'efficacité organisationnelle, et donc d'investissement « immatériels » (du Tertre, Blandin, 1998, 2001). Cette préoccupation semble également faire l'objet d'un intérêt croissant chez certains observateurs, qui se penchent sur la performance des collectifs et la coopération de leurs membres, tout spécialement lorsque ces collectifs ont à devoir se représenter la qualité ressentie par le client ou l'utilisateur (*e.g.* : Clot *et al.*, s.d. ; Grosjean et Lacoste, 1999 ; Dubuisson-Quellier, 1999). En l'état, cependant, ces travaux ont davantage mis en évidence le problème qu'entrepris de l'approfondir. On peut ainsi se demander s'il ne serait pas utile de mieux discriminer entre eux ces différents types de temps, selon leur nature (ne faut-il pas, par exemple, distinguer des temps directement productifs, des temps de régulation et des temps d'investissement « immatériel » ?) (du Tertre, 1999, 2002) et s'intéresser à la manière dont ils sont identifiés et reconnus du point de vue de leur valeur. En corrélation, les analyses micro-sociologiques concernant les « objets » mobilisés par les personnes pour se coordonner dans leur travail¹, le rôle des procédures que l'on se donne pour instrumenter la coordination des actions et cristalliser l'apprentissage collectif semblent également identifier un pan d'analyse à développer.

¹ Par exemple, dans le travail des infirmières (et notamment dans la coordination entre équipes de jour et de nuit lors de la relève), l'utilisation des cahiers de liaison, tableaux muraux, etc. (Grosjean, Lacoste, 1999).

Cette dernière question paraît d'autant plus cruciale à aborder que les recherches sur l'évolution du travail ont désormais tendance à insister sur le paradoxe d'une montée concomitante, d'un côté, de l'autonomie et de la responsabilisation des équipes et, de l'autre, des procédures qui sont imposées à ces dernières sous la forme de normes de qualité, de normes de comportement face au client et de modalités de traitement de sa demande. De nouveau, l'intérêt pour les procédures est visiblement croissant mais ne demeure encore que partiellement approfondi, même si l'on dispose d'ores et déjà de travaux sur l'appropriation des normes qualité (Campinos, Marquette, 1997 ; Segrestin, 1997 ; Dubuisson, 1999). Ces travaux suggèrent l'utilité d'une analyse qui permettrait d'aller au-delà d'une assimilation, peut-être un peu trop rapide, entre constitution de procédures et retaylorisation du travail. Cette analyse permettrait, le cas échéant, de mieux comprendre d'où viennent les procédures, qui les constitue, en quoi elles formalisent un apprentissage collectif ou, au contraire, en quoi elles procèdent d'un processus de conception séparé de l'exécution. Qui plus est, on peut également s'interroger sur les procédures qui, à première vue, paraîtraient plutôt inspirées par une prise en considération assez formelle du rapport au client (procédures d'accueil et de traitement de la demande très codifiées) : ces procédures n'ont-elles pas, dans certains cas, pour efficacité particulière, moins de normer les comportements, que d'aider un collectif de travail à reconnaître la considération qu'il doit accorder à la personne du client, quitte ensuite à s'approprier la procédure avec une certaine distance ?

1.2. La montée en plusieurs étapes d'une « préoccupation client » : vers la problématique de la relation de service

Dans quelle mesure ces évolutions de l'organisation du travail – et même, plus largement, de l'organisation de la production – ont-elles à voir avec une montée, en plusieurs temps, de l'attention portée aux clients ? Les demandeurs sont réputés, depuis les années 1980, se caractériser par une exigence croissante. Ils suscitent en tout cas un effort des entreprises pour adapter leur stratégie à ce qu'elles perçoivent comme de nouvelles formes de la concurrence. Cette perspective a conduit les entreprises à formuler leurs stratégies d'offre en termes de « service offert au client » et à rendre d'actualité la question de la relation de service.

1.2.1. Le client redécouvert

L'évolution, depuis les années 1980, des formes de la concurrence auxquelles les entreprises se confrontent tend à engager celles-ci dans une sorte de redécouverte du client. Si l'on s'en tient aux intentions exprimées, l'impératif ressenti par les entreprises serait de s'interdire de voir le client repartir insatisfait. Dans la mesure du possible, il faudrait même aller au-devant de ses exigences. Lui montrer que ses attentes sont bien entendues par l'entreprise, tel est, au minimum, ce que semble signifier cette montée de la « préoccupation client ».

L'intérêt porté à ces attentes n'est évidemment pas chose nouvelle et cela fait même longtemps que les firmes s'emploient à les analyser à l'aide de techniques marketing d'un raffinement croissant (Cochoy, 1999), qui conduisent dorénavant à une définition très précise des « profils » de clientèles. Depuis les années 1950 au moins, les offreurs hésitent à attendre que la rencontre avec la demande se fasse spontanément et préfèrent aller au-devant de celle-ci ; cette préférence devient très prégnante dès lors que la valorisation du capital se fait sur la base de grands volumes de biens mis en vente : la nécessité d'atteindre une production à grande échelle pour assurer la rentabilisation des

investissements dissuade les entreprises de s'en remettre au hasard pour l'écoulement de leurs produits. Dès lors, pour assumer son objectif particulier qu'est la valorisation de son capital, l'entreprise doit en passer par une attention portée à ce qui peut intéresser le client potentiel.

Mais ce pas concerne, pour l'essentiel, dans un premier temps, la sphère de la conception des produits. Une fois ceux-ci conçus, on entre dans une phase d'industrialisation dans laquelle prédomine la logique interne de la sphère de la production, sans grande interférence du client : d'une part, prévalent les contraintes productives (l'entreprise est seule juge des contraintes rencontrées et ne rend guère de comptes sur les délais de livraison, voire sur la qualité intrinsèque du produit) ; d'autre part, la production est structurée par la logique de la recherche des économies d'échelle qui permettent de réduire les coûts et les prix, absolus ou relatifs (le produit est simplifié dans ses caractéristiques et standardisé afin de faire prévaloir cette logique).

Ce phénomène se comprend dans un contexte d'expansion : les gains de productivité favorisent la croissance des marchés en même temps que celle-ci vient valider la possibilité de reproduire cette forme de rapports où les entreprises imposent à leurs clients le primat de leurs contraintes productives. Dans un tel contexte, en effet, la perte d'un client insatisfait n'a une incidence économique que limitée dans la mesure où l'entreprise peut espérer le remplacer assez aisément. A l'opposé, les années 1980 ont été marquées par une intensification de la concurrence résultant du ralentissement de la croissance économique et des gains de pouvoir d'achat. La concurrence a eu tendance à se déporter vers la captation des parts de marché au détriment des entreprises rivales. Les clients, tout particulièrement dans certains secteurs, sont en quelque sorte devenus une ressource rare, contribuant ainsi à rééquilibrer le rapport de forces en leur faveur. Une assertion s'est répandue dans les milieux managériaux qui consiste à dire que le coût pour attirer et fidéliser un client est si élevé qu'il convient de ne pas le décevoir et risquer de le perdre inconsidérément.

Ce contexte a fait monter en complexité l'arbitrage des entreprises entre contraintes productives et prise en compte des attentes du client. Les contraintes de coût n'ont pas disparu, notamment dans le domaine des biens de consommation (en raison de la moindre progression du pouvoir d'achat des ménages²), mais, dorénavant, il faut également faire attention aux souhaits des clients, dont le processus de prise en compte peut entrer en contradiction avec le primat donné à la logique productive : revenir, au moins partiellement, sur la simplification et la standardisation des produits tend, en effet, à réduire les économies d'échelle. Ainsi, le pas supplémentaire fait en direction des clients en vient à affecter la sphère de la production. D'une part, celle-ci doit être capable

² Il faudrait, en réalité, pouvoir distinguer les secteurs : sur la période, les ménages restructurent leurs budgets de consommation, acceptant de consacrer des sommes plus importantes qu'auparavant à certains postes mais recherchant une rationalisation de leurs dépenses sur d'autres. Les secteurs concernés ne connaissent donc pas la même conjoncture. Pour certains d'entre eux, le contexte de faible progression du pouvoir d'achat des ménages salariés a même eu pour conséquence qu'ont pu être amenés à se développer des segments du marché allant jusqu'à s'opposer aux tendances au renforcement de la qualité offerte aux clients pour, au contraire, miser sur une stratégie entièrement fondée sur la réduction des prix. C'est le cas des entreprises qui, dans la distribution alimentaire, ont opté pour le discompte. Quant aux entreprises et à leurs achats, outre ces phénomènes de structure des dépenses qui les concerne également, il faudrait insister sur les phases successives : par exemple, peu regardantes sur leurs dépenses de publicité et conseil dans les années 1980, elles se mettent, une fois l'engouement digéré, à observer de plus près le rendement de ces dépenses et à les rationaliser, à la faveur des restrictions budgétaires qu'impose le ralentissement économique du début des années 1990, ce qui accroît leurs exigences envers les offreurs de ces services en termes de rapport qualité/prix.

d'assumer une plus grande particularisation du produit ; on trouve là, au minimum, la logique de la différenciation et de la variété, ou plus largement de la qualité, qui s'est imposée dans les anciennes industries fordienues dès le début des années 1980. D'autre part, et les stratégies de qualité ayant pour effet d'augmenter les coûts supportés pour obtenir les nouveaux produits, le souci de contenir les prix qui peut les accompagner induira des efforts de rationalisation des dépenses consenties à la production.

1.2.2. La construction des réponses à la « logique client »

Empiriquement, la montée de la « préoccupation client » s'est concrétisée par étapes successives, dans des formes assez variées. La première manifestation a sans doute été celle des stratégies de différenciation et de variété qui viennent d'être évoquées, stratégies qui, sur la base de composants standards, assurent, au moment de l'assemblage, une particularisation du produit. Les problèmes productifs occasionnés par le passage à de telles stratégies ne sont pas à sous-estimer. Il suffit, pour s'en convaincre, de se souvenir des analyses des conditions de mise en œuvre de la flexibilité productive, tant technologique qu'organisationnelle, conduites dans les années 1980. Mais, inversement, la rupture d'ampleur vis-à-vis du fordisme que, à l'époque, on a cru pouvoir déceler fut peut-être en partie surestimée – d'autant que les modes de travail empiriquement observables ont réalisé un savant dosage de méthodes « post-tayloriennes » et de formules « néo-tayloriennes ». Ces stratégies ont, en tout cas, eu tendance à se généraliser bien au-delà des industries de série : les services (banques, assurances, etc.) ont également leurs stratégies de différenciation, allant même jusqu'aux multiples offres proposées par les opérateurs téléphoniques.

Toutefois, la poursuite du mouvement d'intensification de la concurrence a parfois conduit les firmes à aller encore plus loin dans leur effort pour se mettre « au service » du client et personnaliser les produits. La dernière formule en date est celle que propose le « marketing relationnel » à travers le *customer relationship management* (CRM) ou gestion de la relation clientèle (Ughetto, 2002a) : le principe est qu'il ne suffit plus d'analyser les attentes d'un consommateur moyen au sein d'une cible de clientèle avant la conception, mais qu'il faut aller vers le client concret, distinct de son voisin, ayant ses particularismes irréductibles, cela pour, partant de son cas personnel, lui construire une offre adaptée. Le CRM pose ainsi comme central le traitement de la « connaissance client », notamment par l'intermédiaire d'outils techniques (bases de données clients...). La rupture vis-à-vis de l'offre « simplement » différenciée n'est cependant pas aussi forte que ne le pensent les promoteurs de cette approche. Le CRM se contente de fournir un outillage technique sophistiqué à des processus que les entreprises se trouvent parfois à développer plus authentiquement sans son aide. Ainsi en est-il, dans la grande distribution non alimentaire, de l'effort accompli pour que le client venant en magasin y trouve le conseil lui permettant de résoudre le problème global qui justifie sa venue (par exemple, dans un magasin de matériel de bricolage, les conseils apportés quant aux techniques de réparation d'une pièce de la maison, de choix des matériaux, etc., par lesquels le magasin ne se limite plus à la simple mise à disposition d'objets en vente). Cette interaction suppose davantage la démarche propre du client et le déploiement de la relation sans canalisation par des outils comme ceux du CRM. De même, dans la banque, les activités de conseil en gestion de patrimoine font apparaître les limites d'une instrumentation de type CRM dans la mesure où ces activités reposent sur l'échange verbal avec le client, absolument indispensable pour en venir à évoquer des éléments assez intimes constitutifs de la situation personnelle (par exemple, l'état des relations du client avec ses enfants, déterminant pour juger de l'opportunité d'une solution patrimoniale reposant sur des

produits facilitant la transmission du patrimoine aux enfants tout en réduisant les droits de succession).

Différenciation, personnalisation de masse (*mass customization*) à l'aide des techniques CRM, construction de solutions personnalisées dans le cadre d'une interaction plus poussée : autant de formules de prise en charge de l'exigence de prise en compte du client dans sa particularité. Les solutions globales et personnalisées sont, de ce point de vue, la formule-limite : à travers elles, l'entreprise se place comme prestataire de service capable de traiter un problème que lui confie le client, à la recherche d'un expert. Il serait excessif de considérer que les entreprises se sont massivement engagées dans l'apprentissage des formes les plus poussées de ce nouveau métier ou même qu'elles sont nécessairement appelées à le faire.

Il est plutôt probable qu'elles vont avoir tendance à dessiner, par leur positionnement, un véritable continuum de situations. Le plus souvent, elles se contentent de se placer sur un autre registre que celui de l'expertise professionnelle, qui est celui de la prise d'engagements vis-à-vis de ce client. Dans leur effort pour séduire et fidéliser les clients, les entreprises ont pris l'habitude de concrétiser leur souci du client dans l'élaboration d'engagements, formellement écrits ou tacites, quant à la qualité du produit : systématisation de la possibilité de rapporter ou d'échanger le produit si, à l'usage, le client ne s'avère pas satisfait, engagements quant à des délais d'acheminement (de biens ou de voyageurs) assortis de mécanismes contractuels d'indemnisation en cas de non réalisation, standards garantis de qualité dans les chaînes de magasins, d'hôtels, etc.³ Par la prise d'engagement sur la qualité, l'entreprise exprime l'intention de se placer vis-à-vis du client dans la situation où elle ouvre à celui-ci un certain droit d'exprimer sa perception subjective d'une éventuelle insatisfaction et d'exiger des comptes. Evidemment, cette intention affichée n'est pas toujours pleinement réalisée⁴. Il n'en demeure pas moins que, même dans ces cas, la prise d'engagements a pour effet de « mettre sous tension » les personnels de l'entreprise, les différents niveaux du management comme les exécutants, qui ont à reconsidérer les contraintes productives rencontrées pour les surmonter quelles que soient les circonstances. Il ne faut, du reste, pas sous-estimer l'ampleur des mutations requises : poser la primauté de la qualité garantie au client vient perturber l'organisation de la production et les compétences, qui doivent se redéfinir pour rendre effectivement réalisable cet engagement, quelles que soient les circonstances rencontrées.

C'est dans ce contexte que peuvent se reformuler certaines questions qui apparaissent dans les débats contemporains. Un exemple parmi d'autres est celui, déjà cité, de l'interrogation que suscite la montée des procédures : on peut se demander si, avec la relation de service, il n'y a pas matière à s'interroger sur la place que peuvent être amenées à occuper les subjectivités, entre deux tendances apparemment très opposées : d'une part, celle qui voit les personnes, appelées, en situation, à se faire une idée de ce qui constitue le contenu et les moyens de leur performance (par exemple, une infirmière qui s'interroge sur le sens de son apport auprès des malades et sur la place à accorder aux temps purement relationnels avec eux, en comparaison des temps d'intervention technique), et, par là même, à se donner une représentation du bénéficiaire de leur travail ; de l'autre, celle qui voit ces subjectivités niées par des procédures visant à normaliser *a priori* les interactions avec clients et les collègues, et qui tiennent peu

³ La place croissante acquise par les marques et les chaînes (*e.g.* Chardon, Dumartin, 1998 ; Maille, 2002) est une expression de cette logique de garantie de la qualité auprès des clients.

⁴ Les associations de consommateurs ont fréquemment attaqué les entreprises pour être revenues de façon impromptue sur les engagements (par exemple d'indemnisation) qu'elles avaient pris.

compte de cette représentation du bénéficiaire et du sens du travail que se constituent les personnes au travail.

Ces questions peuvent être abordées en voyant dans quelle mesure la thématique de la relation de service contribue, en définitive, à renouveler l'intérêt pour le débat sur ce que les transformations du travail et de son organisation font des compétences sollicitées en situation de travail.

2. UNE PROBLEMATIQUE DE LA COMPETENCE, RENFORCEE PAR LA MONTEE DE LA RELATION DE SERVICE

2.1. La problématique de la compétence

Un travail salarié qui consacrerait la mobilisation et la reconnaissance des aptitudes ou des compétences signifierait une rupture très nette vis-à-vis des principes du taylorisme ; mais, pour d'autres, ce serait là une promesse « trop belle pour être vraie », voire, la compétence, par principe, serait porteuse d'un risque, celui de donner le champ libre à l'exercice de l'arbitraire patronal et de rendre difficile la reconnaissance de la valeur d'un individu au-delà de son entreprise d'origine. Le débat continue d'exister et, dans le champ académique, il est même plus vif que jamais (Rozenblatt, coord., 2000). Le recours croissant des directions d'entreprises à la notion de compétence fait l'objet de controverses quant à l'interprétation de ce discours : les uns, le prenant tel qu'il se manifeste assez fréquemment dans la rhétorique des directions de ressources humaines et dans les décisions et pratiques qui en découlent, insistent sur les dérives possibles et l'instabilisation des salariés, tant individuelle que collective ; les autres, au contraire, s'emploient à distinguer ce premier aspect d'une réalité éprouvée notamment par les opérationnels, d'où il ressort que, dans les exigences actuelles en matière de production, le besoin se fait malgré tout sentir de salariés « compétents » : ce qui compte est moins, en soi, que le salarié détienne telle qualification, mais qu'il se révèle, en situation, capable de faire la bonne analyse des problèmes qui se posent à lui et de prendre les bonnes décisions. Dans cette seconde optique, certains acteurs s'attachent à caractériser le « modèle de la compétence » (Zarifian, 2001) qui pourrait être en tension dans les entreprises, définissant comme compétent un salarié « qui se révèle performant dans les nouvelles conditions d'exigences productives nécessitant des capacités d'appréciation, de décision et d'intervention autonome et non plus seulement une obéissance aux directives fixées », ou, en termes plus pratiques, un salarié qui sait « se débrouiller dans des situations critiques, confuses, emmêlées ou imprévues » (Lichtenberger, 1999). La compétence renvoie à « la confiance qui peut être accordée à un individu ayant des savoirs et une expérience reconnue pour "juger et décider" dans le domaine qui est le sien » (*ibid.*)

Si ce débat ne nécessite pas, pour être posé, de mettre en avant les éventuels effets de la relation de service, on peut se demander, à la lecture de nombreux travaux, si ceux-ci n'indiquent pas, sans forcément l'énoncer de cette manière, une importance particulière de la question de la compétence lorsque le travail est fait d'une confrontation à l'utilisateur ou au client. Ces travaux nous livrent des pistes de compréhension des fondements de la compétence dans un tel contexte de travail (Ughetto, 2002b). Ce n'est pas pour rien que les réflexions sur le modèle de la compétence tendent de plus en plus à porter sur les services, voire la « compétence de service » (Zarifian, 2001 ; Combes, 2001 ; Lichtenberger, Paradeise, 2001).

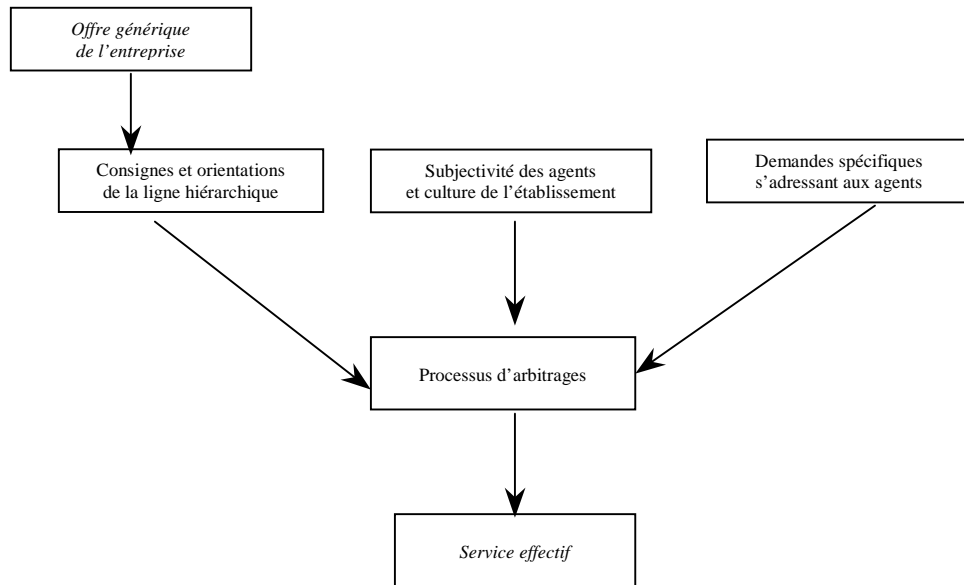
2.2. Ce que les problématiques de la relation de service peuvent nous apprendre sur la compétence

Longtemps négligée au profit du travail dans l'industrie, et notamment l'industrie de série, l'analyse du travail dans les services, qui tend à se développer, révèle que l'impression de relative banalité de certaines fonctions, en contact avec l'utilisateur ou le client, cache, en réalité, l'exercice de capacités qui, pour ne pas se trouver toujours reconnues (notamment par l'entreprise), n'en sont pas moins essentielles à l'accomplissement de la prestation. Cela fait maintenant assez longtemps qu'un auteur comme Lipsky (1980) a montré que le service effectivement rendu ne se réduit pas au service officiellement défini, que ce soit par une réglementation publique ou par l'offre de l'entreprise, mais se trouve dépendre de la manière dont il est effectué par les agents qui l'ont en charge : pour se limiter aux exemples de cet auteur, l'éducation délivrée aux enfants par l'école ne se résume pas aux instructions du ministère mais s'analyse tout autant à partir de la manière dont les enseignants, compte tenu de leurs représentations, dispositions, etc., estiment devoir accomplir leur mission ; même chose pour les policiers, les infirmières, etc.

Ce qui s'est ainsi trouvé mis en valeur est que, de ce fait, le salarié en contact se trouve occuper une position où son intervention n'est pas sans conséquences. En situation d'interaction avec l'utilisateur ou le client, l'agent a à tenir compte des différentes sollicitations qui se concentrent sur lui, c'est-à-dire, principalement : *a*) les consignes provenant de la hiérarchie (objectifs de placement de produits auprès des clients, de nombre de dossiers à traiter, manières de se comporter...), qui, elles-mêmes partent de l'existant en matière d'offre de produits conçue par l'entreprise ; *b*) les demandes particulières des usagers ou des clients (voir schéma). Les unes comme les autres passent, en quelque sorte, « au filtre » de sa subjectivité, dans le cadre des contraintes qu'imposent l'organisation du travail, les moyens à sa disposition, les identités collectives, etc. Cette subjectivité renvoie elle-même à l'identité du salarié et aux interactions avec les collègues et donc avec les normes sociales du collectif de travail et les subjectivités collectives⁵. Elle a à voir avec l'histoire personnelle de l'agent, sa personnalité, son état d'esprit du moment, son état de disponibilité, etc., et donc, finalement, avec ses manières d'appréhender les situations, qui, elles-mêmes, ne sont pas sans rapport avec sa socialisation dans différents univers de travail et donc dans le cadre de différentes subjectivités collectives telles qu'elles se construisent à travers les rapports de travail⁶. C'est cette subjectivité, à la fois individuelle et collective, qui, dans le cadre des contraintes propres au milieu de travail dans lequel le salarié doit agir, contribue aux arbitrages que feront les personnels pour juger de la manière de répondre aux demandes du client à partir de l'offre générique qui est à leur disposition.

⁵ Mais pas seulement : l'individu comme sujet appréhende son travail, non pas en faisant abstraction des éléments constitutifs de son identité forgés dans d'autres sphères de socialisation que le travail, mais, au contraire, en articulant les différentes sphères de sa vie. Le travail a des répercussions sur le hors-travail, mais l'inverse est également vrai (Dejours, 1998).

⁶ Les trajectoires individuelles, plus ou moins homogènes entre elles, font cohabiter, à des doses plus ou moins importantes selon les milieux de travail, des profils particuliers, qui sont passés par des étapes de socialisation professionnelle différentes : ces trajectoires importent du point de vue de la dynamique des identités individuelles aussi bien que collectives. Certains salariés apportent ainsi des pratiques nouvelles et des manières d'appréhender leur travail (contact avec le client...) qui diffèrent de celles qui ont fini par s'imposer comme normes dans le collectif de travail et qui véhiculent ainsi potentiellement d'autres manières d'appréhender les situations.



Source : A partir de du Tertre, Blandin (2001), p. 9.

A bien les considérer, les recherches sur la relation de service tendent, sur cette base, à s'accorder à mettre en lumière trois dimensions du travail exercé dans ce contexte.

En premier lieu, la confrontation au public a pour effet que le travail consiste, pour une large part, en une sorte de *négociation* avec l'utilisateur ou le client pour définir ce que sera le service effectivement rendu (Warin, 1993 ; Eymard-Duvernay, Marchal, 1994).

En second lieu, la confrontation au public implique également que l'agent doive se livrer à un travail d'*interprétation* de la demande qui lui est exprimée (Weller, 1999). Même quand le travail semble *a priori* fortement prescrit par l'existence de catégories très constituées, s'imposant à l'utilisateur comme à l'agent, ce dernier se trouve à construire la mise en correspondance entre l'utilisateur et le service à accomplir. Il y a bien une « offre générique » (du Tertre, Blandin, 2001) conçue par l'entreprise ou une réglementation prévue par l'administration, mais c'est finalement le travail de l'agent en contact que de faire des allers et retours entre ces éléments de base qui s'offrent à lui pour construire la prestation et le cas particulier du client, qui n'entre pas nécessairement immédiatement dans ces dispositions impersonnelles. Ainsi, dans l'administration publique, faire coïncider le cas particulier d'un individu – avec tout ce qu'il a d'éminemment singulier (histoire personnelle...), de complexe, d'imprécis, etc. – et l'ouverture d'un droit prévu par la réglementation de façon générale requiert de l'agent tout un travail de rassemblement de l'information et d'identification de ce que, parmi les renseignements que livre l'utilisateur, il doit considérer comme pertinent ou non (Weller, 1999). Le travail sollicite ainsi, même dans ces conditions, une capacité d'interprétation.

Par conséquent, enfin, le travail en situation de relation de service repose sur la réalisation d'*arbitrages*, par l'agent lui-même, qui doit faire des choix entre les diverses manières possibles de réaliser sa tâche. Des choix sont faits en situation : aller vite pour, par exemple, réduire le temps d'attente à un guichet, mais risquer ainsi de traiter trop

rapidement la demande de la personne dont on s'occupe ? rendre service à cette personne qui le demande et ne pas le faire pour telle autre ? Les petits arbitrages constituent le fondement même de la journée de travail, même si la hiérarchie ne les prend pas en compte et même s'ils paraissent parfaitement banals, voire en dehors des objectifs de la fonction.

La relation de service semble donc donner, de fait, une place plus importante qu'on pourrait *a priori* le penser à cette contribution spécifique du salarié à la définition du produit dont bénéficiera effectivement le client. Ce phénomène n'est pas absent d'autres situations de travail, mais il rencontre moins d'occasions de se manifester lorsque le produit est défini – comme dans l'industrie – par des cotes et des normes précises, à la fois reproductibles et contrôlables. Dans une relation de service, au contraire, l'intervention du salarié peut s'avérer déterminante et irréversible quant aux caractéristiques du produit⁷.

Les organisations du travail, dans les services, ne sollicitent pas nécessairement, en tant que telles, ce que ces travaux font apparaître comme des compétences ignorées ; elles peuvent même viser un fort encadrement de la prise d'initiative des personnels, notamment des agents en contact avec l'utilisateur ou le client. Pourtant, même dans ce cas de figure, ces agents se trouvent amenés à éprouver la singularité des cas individuels qui se présentent à eux au regard de l'« offre générique » qui est, à la base, celle de leur entreprise ou de la réglementation générale à appliquer. *De fait*, ces personnes ont, jusqu'à un certain point, à juger de la situation et à arbitrer sur plusieurs manières de rendre le service. En d'autres termes, même quand l'organisation vise à s'assurer qu'il n'en soit pas ainsi, il y a bien, de fait, une forme d'exercice de la compétence, au sens où ce terme en est venu à être défini dans le débat portant sur l'hypothèse de la montée d'un « modèle de la compétence ».

3. EVALUATION ET PERFORMANCE

Le contexte qui commence ainsi à se dessiner est caractérisé par la montée des exigences de performance. Le terme fait l'objet d'un usage parfois relativement flou. En tout cas, il semble vouloir se démarquer de la simple productivité et renvoyer à une notion d'efficacité de dimension plus complexe, articulant plusieurs registres simultanés (qualité, productivité...). Individus et collectifs sont également concernés par cette injonction à se montrer performant. Ce faisant, on pénètre dans un univers jusqu'à présent moins stable que celui qui prévalait dans un contexte taylorien : la performance doit *s'évaluer* et il semble que les critères d'évaluation peinent jusqu'à présent à offrir des repères suffisamment stables, précis, voire objectifs. Mais est-ce là l'effet d'un inachèvement de l'élaboration de nouveaux repères ou une propriété structurelle de la performance par opposition à la productivité – ou encore une combinaison des deux ? La question se pose pour les deux domaines qui, jusqu'à maintenant, ont eu tendance à être traités indépendamment, celui de la performance et de l'évaluation des personnes, d'un côté, et des produits et des collectifs de l'autre. Deux lignes d'analyses existent, en effet, qui se recoupent peu, alors même qu'on peut se demander si, notamment dans un contexte de relation de service, elles ne posent pas des questions qui pourraient se révéler articulées les unes aux autres.

⁷ Par exemple, un renseignement donné de manière incompréhensible par un conducteur de bus peu amène a pour conséquence que le client se trompe d'arrêt pour sa descente et que la prestation a donc, de fait, plus ou moins échoué.

3.1. L'évaluation des personnes

L'évaluation des personnes dans les univers de travail est une problématique liée à celle de la compétence, que l'on vient d'évoquer. Un certain recul de la prescription et la mise des salariés en situation d'avoir à prendre des initiatives ont effectivement pour conséquence que le résultat du travail de la personne est à juger une fois accompli et peut, moins qu'auparavant, se rabattre sur la description de ce qui avait été prescrit. L'évaluation procède de l'idée d'un travail qui ne se laisse plus résumer aux prescriptions à respecter : quand un travail est réduit à des consignes élaborées par un bureau des méthodes, la performance de ce travail s'évalue principalement du côté de ces derniers tandis que, du côté de l'exécutant, ne peut s'apprécier que le degré de respect de la consigne ; en revanche, si le travail est supposé ne plus être de simple exécution mais partiellement indéterminé *a priori* car lié aux initiatives prises, alors s'impose la pertinence de son évaluation *a posteriori*.

Cette évolution n'est pas sans déstabiliser les dispositifs d'objectivation et de reconnaissance de la valeur du travail qui s'étaient élaborés historiquement dans les branches et qui se référaient à la qualification (Tallard, 2001). La valeur reconnue au travail est, en fait, éminemment conventionnelle : les qualités reconnues au travail des uns et des autres sont une construction sociale. Celle-ci a à voir avec l'organisation du travail qui tend à s'imposer dans un secteur ou une branche, mais de façon non complètement déterministe : l'accord peut établir un compromis avec la représentation ancienne, dans la mesure où la remise en cause de cette représentation risque de s'interpréter comme une menace de déclassement pour ceux qui, autrefois en haut de l'échelle des valeurs du travail, peuvent ne plus être aussi centraux dans les nouvelles formes d'organisation du travail. C'est bien ainsi que peuvent s'analyser les grilles de classification de type Parodi, qui se sont développées immédiatement après la Seconde Guerre mondiale, non sans s'inspirer de précédentes, négociées en 1936. Ces grilles se trouvent, à la fois, à entériner le passage à un principe taylorien de l'organisation du travail, qui remet en cause le modèle du métier, et à établir le compromis avec les ouvriers professionnels, héritiers des ouvriers de métier, dorénavant moins placés au cœur des processus productifs⁸. L'institution du CAP comme critère de différenciation des O.S. et des O.P. a, en effet, marqué la volonté de préserver une référence symbolique au métier, permettant de faire accepter aux anciens ouvriers de métier leur situation dans la nouvelle réalité productive. Le CAP a été posé comme norme de référence et premier niveau de qualification ouvrière, définissant ainsi les O.S. par défaut, comme ceux n'ayant pas accès à la maîtrise d'un métier.

Les mouvements de grève du début des années 1970 évoqués plus haut pourraient trouver ici au moins partiellement leur source. Si le compromis sur les classifications a permis, à l'origine, de satisfaire, à la fois, les ouvriers professionnels dans leur attente de reconnaissance symbolique et salariale et les ouvriers spécialisés, qui y trouvaient l'occasion d'accéder à un statut ouvrant sur les garanties de l'Etat-providence et la participation aux nouvelles normes de consommation, par la suite, à mesure que le temps a passé, la catégorie O.S. s'est révélée plus sensible au fait que la définition de la

⁸ Les ouvriers professionnels (O.P.) interviennent, notamment, sur les fonctions d'appui à la production (entretien, réglage, maintenance...) tandis que le cœur des tâches directement productives est assuré par les ouvriers spécialisés, (O.S.) qui sont plus ou moins les héritiers des journaliers, ceux-là mêmes qui, dans le modèle du métier, étaient vus comme n'apportant pas la contribution principale. Le développement de l'analyse du travail par les bureaux des méthodes a réduit la centralité des ouvriers professionnels et a, au contraire, mis en avant la catégorie des O.S., placés sur des tâches parcellisées, suivant des modes opératoires prescrits, visant à réduire toute marge d'initiative.

qualification dans les classifications ne décrivait et ne reconnaissait pas la pleine réalité du travail effectué, travail qui ne s'arrêtait pas au respect de la prescription. Apparut ainsi l'idée que l'exercice du travail, même le plus simple, reposait sur la compétence, autrement dit sur l'ensemble des éléments (non réductibles à la qualification) qui fondent l'aptitude à tenir un poste ou à assumer une mission.

Dans ce contexte, l'accord de classification conclu dans la métallurgie en 1975, qui instituait le principe d'une évaluation des postes de travail sur la base de critères classants fondés sur les caractéristiques individuelles des salariés, est venu marquer une rupture dans le compromis qui s'était construit depuis l'entre-deux-guerres. Si la reconnaissance de la qualification du travailleur restait associée à la classification du poste de travail occupé, le choix des critères d'évaluation et de hiérarchisation des postes renvoyait – au-delà du critère de complexité qui faisait explicitement référence au contenu des tâches –, aux aptitudes individuelles requises pour la réalisation des opérations confiées (autonomie, responsabilité et niveau de formation).

Mais, comme on l'a vu, c'est finalement l'évolution des exigences ressenties par les entreprises quant à une évolution de leur organisation du travail face aux nouvelles formes de concurrence qui viendra intensifier la recherche d'une mobilisation du travail sur la base des compétences observables dans le travail effectué. L'importance que finissent par acquérir, dans ce contexte, les situations de travail où les salariés ont à se confronter à des formes d'adaptation de la production à un cas particulier, comme dans la relation de service, est venue renforcer les enjeux de reconnaissance de la compétence mise en œuvre dans le travail.

Une question qui se pose est donc celle de l'évaluation de cette compétence. Le débat, dans le champ académique et chez les acteurs sociaux, fait apparaître la crainte que cette évaluation ne se fasse au détriment des salariés : rétrospectivement, la reconnaissance du travail *a priori* (indépendamment de la mise en situation concrète) que représentait la qualification apparaît comme apportant de plus grandes garanties pour tous les salariés, individuellement et collectivement, que la logique de la compétence : celle-ci, en procédant à une reconnaissance du travail *a posteriori* (une fois accompli) porte en soi la possibilité du jugement défavorable pour certains salariés et favorable pour d'autres. A la place des garanties uniformément accordées, risqueraient donc de s'imposer des traitements différenciés et des garanties somme toute conditionnelles, lesquelles donneraient lieu au déploiement potentiel d'un certain arbitraire du jugement.

La prise en compte de cette menace est parfois effectuée en s'attachant simultanément à la relativiser sous certains aspects. D'une part, on souligne de plus en plus que, dans les faits, la logique de la compétence – qui est d'ailleurs encore peu répandue dans les grilles de classification actuelles – a moins vocation à venir se substituer à celle de la qualification qu'à s'y articuler. Les compromis sociaux, comme on l'a vu avec le métier, ne font pas table rase du passé. D'autre part, l'enjeu semble bien être la construction de repères collectifs capables d'encadrer le recours à la logique de la compétence et à son évaluation. Les branches elles-mêmes se repositionnent pour réaffirmer et redéfinir leur rôle vis-à-vis des entreprises (Besucco, Tallard, 1999) : à côté des critères d'évaluation et de hiérarchisation des emplois (grilles à critères classants), les acteurs de branche ont défini un ensemble de procédures (entretien individuel, définition de parcours de professionnalisation...) visant à encadrer la démarche d'évaluation des compétences réalisée par l'entreprise pour positionner le salarié dans la hiérarchie professionnelle et salariale. En revanche, le repérage et l'évaluation des compétences individuelles restent du ressort des entreprises même si la branche peut leur proposer dans certains cas une méthodologie à cet effet.

En définitive, à ce jour, la négociation sur les compétences n'a porté que sur l'encadrement des nouvelles procédures d'évaluation individuelle, affirmant ainsi la responsabilité de l'entreprise dans la production de ses propres outils d'évaluation. La volonté de préserver l'autonomie de l'entreprise dans ce domaine, pour ce qui est des organisations professionnelles, la crainte de remettre en cause les repères conventionnels sur lesquels reposent les garanties collectives des salariés pour les organisations syndicales, expliquent le très faible nombre d'accords de classification conclus à ce jour dans cette logique. La question de l'évaluation des compétences individuelles est cependant au cœur des réflexions engagées depuis le début des années 1990 par un grand nombre de branches sur la certification des qualifications. Conçus comme des outils de développement des qualifications des jeunes et des salariés, les certificats de qualification professionnelle (CQP), élaborés sur la base de référentiels d'activité et de compétences, apparaissent également comme des repères collectifs d'évaluation des acquis de la formation ou de l'expérience.

3.2. L'entretien d'évaluation

Avec la qualification, la valeur du travail tendait à être donnée collectivement, indépendamment du travail tel qu'il est exercé effectivement et individuellement. La logique qui tend à faire davantage de place à la compétence a pour effet que prend de l'importance la manière dont une personne, individuellement, se révèle tenir son emploi et effectuer son travail. En d'autres termes, il y a des choses à évaluer au plus près du travail tel qu'il est accompli. D'où la montée de la pratique de l'entretien d'évaluation. Si les effets de la logique compétence ne se font que partiellement sentir au niveau des classifications, dans les entreprises en revanche, à travers cette pratique de l'entretien, ils se manifestent de manière assez prégnante.

Cet aspect est pourtant moins étudié. Si des travaux commencent à chercher à y voir la manière dont s'y joue la renégociation de l'« échange salarial » (Richebé, 2002), on s'en tient surtout à l'expression par certains observateurs de la crainte que ne se déploie dans l'entretien un arbitraire – voire une domination – lié à la place qu'y tiennent les processus subjectifs (Balazs, Faguer, 1996) : l'évaluation procède de la rencontre de deux subjectivités, celles de l'évaluateur et celle de l'évalué, dans un contexte, celui du rapport salarial, marqué par la dissymétrie des positions. Un rapport de force s'y joue, dépendant du lien de subordination dans lequel se trouve contractuellement placé le salarié, mais qui, dans les faits, se renégocie autour du rapport entre les personnes concrètement en présence, lesquelles déploient dans cette rencontre toute leur subjectivité : il peut en résulter un effort partagé pour rendre la relation la plus équilibrée possible par la recherche d'un respect de l'autre, d'une transparence des critères entrant dans la discussion, etc., tout comme il peut y avoir, au contraire, une tentation de l'évaluateur d'exercer toute sa domination sur l'autre personne mais aussi, en sens inverse, une capacité d'un salarié « forte tête » à ébranler l'autorité de son hiérarchique. L'évaluation mobilise donc les ressorts de la subjectivité de part et d'autre, en résonance avec l'expression de la subjectivité des uns et des autres, le reste de l'année, dans le quotidien de l'activité.

La question de l'évaluation est donc, pour les recherches, un point d'entrée dans ce problème plus vaste qu'est celui de la place que tend à acquérir la subjectivité dans le travail et la performance des entreprises et cela sous ses différentes formes et avec tout ce que cela comporte de possibilité de rupture vis-à-vis de la logique de la prescription et d'appel à la compétence, de contradiction possible entre des discours d'entreprises et des réalités des organisations, de dérives éventuelles dans les rapports de travail ou de renouvellement de ces rapports de travail.

L'évaluation des personnes, telle qu'elle s'effectue par exemple lors des entretiens annuels entre les salariés et leur hiérarchique, ne se trouve pas nécessairement à expliciter cette articulation avec ce qui s'avère, de fait, relever d'une dimension d'évaluation du produit. Il n'empêche que le cours de la discussion a de fortes chances d'amener les interlocuteurs à manier ces deux registres. La montée, dans les recherches, de la préoccupation pour les incidences particulières de la relation de service devrait donc conduire à poser également plus explicitement cette articulation comme objet pour les analyses de la compétence.

3.3. Quels liens entre évaluation des personnes et évaluation des produits ?

On peut s'interroger sur l'origine de ce sentiment d'un certain « flou » de la discussion lors des entretiens d'évaluation : cette discussion fait appel à des appréciations de la performance, d'un côté, et de la compétence de l'autre. Mais à quoi tient le manque de bases solides ou « objectives » que l'on ressent souvent concernant l'une et l'autre ? Une hypothèse (peu formulée) pourrait être d'y voir l'effet d'un certain inachèvement du basculement vers de nouveaux repères, et cela aussi bien pour la performance collective que pour la compétence individuelle : d'une certaine manière rien ne différencie fondamentalement la performance de la productivité ou la compétence de la qualification. L'une et l'autre nous paraissent des ensembles plus flous, mais ce serait en raison de leur nouveauté : une fois habitués au changement de référentiel, mieux accoutumés à manier les idées de performance et de compétence, nous serions en mesure de nous y repérer aussi bien qu'avec la productivité et la qualification.

L'autre hypothèse (plus souvent argumentée) est, au contraire, de reconnaître que la performance et la compétence ont d'emblée une dimension plus conventionnelle : l'appréciation de l'efficacité et des qualités relève toujours d'une construction sociale de la valeur, mais performance et compétence ajoutent un degré de complexité qui renforce l'aspect conventionnel. C'est notamment ce qui est montré à propos de la performance aussi bien par les recherches en gestion (Lorino, 1990 ; Mévellec, 1995 ; Burlaud, Simon, 1996) que par l'économie des services (Gadrey, 1996) : la performance se joue simultanément sur plusieurs dimensions, impliquant, par exemple, au minimum, d'être capable d'articuler des exigences en partie contradictoires de productivité et de qualité. La performance est multidimensionnelle. Du coup, l'appréciation n'est pas immédiate : elle ne se laisse pas résumer à un indicateur synthétique. Si l'on ne mesure l'efficacité qu'en termes de productivité, on passe sous silence le fait que cette productivité a pu être obtenue au prix d'un sacrifice d'objectifs qualitatifs. Par exemple, appréhender la performance de la grande distribution française à partir des indicateurs de productivité laisserait penser à une efficacité supérieure à celle de son homologue américaine, alors que cet indicateur traduit, en réalité, le choix d'un moindre enrichissement de la prestation commerciale en service offert au client (conseil, vente à la coupe, horaires, variété des produits...) (Gadrey *et al.*, 1999) : pour un même volume de biens vendus, la prestation américaine est, en réalité, plus riche en valeur créée pour le client tout en nécessitant davantage d'effectifs. On peut donc être plus productif et globalement moins performant, mais on voit que l'appréciation nécessite de combiner les registres d'évaluation. La reconnaissance de ce principe implique également celle du caractère conventionnel de l'évaluation : celle-ci n'est pas donnée techniquement mais requiert que l'on s'accorde sur la liste des critères pertinents, qui permettent de cerner les principales dimensions.

Pour les auteurs qui argumentent dans ce sens, c'est là un trait structurel de la phase dans laquelle entrent nos économies, résultat d'une place croissante de la dimension immatérielle des produits. Non seulement les ménages et les entreprises consomment de

plus en plus de services (dont le produit est immatériel), mais les biens eux-mêmes sont de plus en plus intégrés dans une offre plus globale à plus forte dimension de service (par exemple, la vente d'un matériel informatique prend place dans une prestation plus globale incluant l'accès possible à un service d'aide à l'utilisation ou, pour les entreprises, dans la construction d'une « solution » informatique passant par du diagnostic, du conseil, etc.). Les services eux-mêmes, comme le montre la comparaison France/États-Unis des prestations de distribution, sont également susceptibles d'intégrer une composante plus ou moins riche en service. On a ainsi affaire à la place croissante de produits à dimension immatérielle, c'est-à-dire difficiles à réduire à des caractéristiques stables et normées : suivant les circonstances, un même produit ne présentera pas les mêmes caractéristiques ; considéré « en volume », il n'aura pas la même valeur. Dans une surface de vente d'articles de bricolage, dès lors que s'ajoute la possibilité du conseil, la confrontation au cas d'un client qui se heurte à des difficultés inaccoutumées (par exemple une maison à l'architecture particulièrement biscornue, qui rend inadaptés la plupart des produits standards en vente dans la grande surface) nécessitera que le vendeur pousse très loin l'interaction avec lui pour définir son besoin ; ce n'est évidemment pas, en contenu, la même prestation que celle qui émane de la rencontre avec un client ne rencontrant pas ces difficultés. Un même produit (la vente d'articles de bricolage) prend, d'un moment à l'autre, des formes très distinctes.

La valeur de ce produit devient l'objet d'une discussion, le produit et sa valeur prennent véritablement leur dimension de construits sociaux : la valeur ne s'impose pas techniquement ou objectivement mais procède de points de vue différents, y compris celui du client ou, plus généralement, de toutes les parties prenantes. Ainsi, la valeur de la prestation que fournit l'école, dans une région, se juge à partir des appréciations que sont susceptibles de porter, non seulement l'établissement lui-même ou sa tutelle, mais aussi les familles et encore les pouvoirs publics locaux ou nationaux. L'hôpital offre fréquemment ce type de débats publics où des registres d'argumentation, portés par des acteurs aux perspectives complètement distinctes, mettent « sur la table » des considérations qui complexifient l'appréhension de la performance par la conjonction d'angles d'appréciation hétérogènes : la logique de rationalisation des coûts des pouvoirs publics nationaux, les effets en termes d'emploi d'une fermeture d'un établissement hospitalier pour les pouvoirs publics locaux, la proximité et donc l'effectivité des possibilités de recours au service de l'hôpital pour les usagers, etc. Un exemple de ce type montre que les externalités (positives ou négatives), notamment dans leur dimension territoriale, font irruption dans l'évaluation de la performance. Celles-ci sont en partie dues au fait qu'un service ne produit pas seulement des effets immédiats, mais aussi des effets « médiats » (Gadrey, 1992), se manifestant à plus long terme (ainsi, avoir consenti des dépenses pour améliorer le niveau d'éducation d'une population, c'est non seulement avoir doté celle-ci de diplômés qui renforcent leur employabilité, mais c'est aussi avoir accru leur disposition à l'autonomie, qui permettra, par exemple, de se reconvertir plus facilement ultérieurement).

Cette perspective conduit à penser que l'évaluation constitue un problème d'une complexité immédiatement et irréductiblement supérieure dès lors que les processus de production portent majoritairement sur des produits à plus grande composante immatérielle, mais, en même temps, que l'impression de flou, d'arbitraire, d'absence d'objectivité est, à l'heure actuelle, d'autant plus vivement ressentie que, pour l'essentiel, les conventions qui permettraient de saisir la multidimensionnalité de la performance font encore largement défaut. A la limite, les auteurs argumentant dans ce sens ont même plutôt tendance à relever la tension qui résulte de l'utilisation d'outils de gestion procédant d'une vision taylorienne des enjeux de production pour appréhender une réalité plus complexe (Gadrey, 2001).

Ces raisonnements ont été conduits à propos de l'évaluation des produits, donc de l'évaluation collective des résultats. Dans cette perspective, on s'est trouvé à souligner les implications de la coproduction dans le cadre de laquelle s'opèrent les prestations : pour reprendre l'illustration donnée plus haut, la productivité d'une surface de vente d'articles de bricolage située dans une région où l'essentiel de l'habitat est traditionnel, multiséculaire et donc peu standardisé serait moindre que celle de ses homologues localisées à proximité de zones HLM à habitat standardisé ; l'adaptation au cas particulier des clients est supérieure. De nombreux travaux ont ainsi porté sur le problème lié à la difficulté des outils de gestion à rendre compte de cette spécificité des contextes, en prenant appui sur des cas comme ceux de la variété des établissements dans une entreprise comme La Poste par exemple (du Tertre, Blandin, 1998, 2001). Ils ont fait apparaître que les établissements concernés (notamment ceux situés en zone urbaine sensible) étaient amenés à accomplir une prestation très spécifique parce que l'interaction avec des clients aux caractéristiques non standard les y contraignait de fait.

Mais on pourrait déduire de ces travaux que les questions ainsi traitées à propos de l'évaluation de la performance collective ont de fortes chances de s'articuler avec celles liées à l'évaluation des personnes. De nouveau, l'illustration donnée plus haut le suggère : si, dans le magasin considéré, le vendeur évoqué se montre particulièrement expéditif, en tout cas plus que ses collègues, il se trouve, de fait, à imprimer au produit une forme bien spécifique. Il y a matière à discussion sur son travail, sur la manière dont il l'effectue, sur les conséquences pour le produit, et sur sa compétence. Cela, d'ailleurs, avec toute la nuance envisageable : d'un côté, ce vendeur est rapide et donc présente une forme d'efficacité indéniable ; en même temps, son comportement ne décourage-t-il pas les clients ? Plus simplement, ne conduit-il pas à ne fournir au client qu'une partie du service dont il aurait pu bénéficier si l'interaction avait pris davantage de temps et si, par suite, le dialogue avait conduit le client à exprimer un problème que le magasin était en mesure de résoudre ? Un autre mode de relation à la demande des clients ne permettrait-il pas de générer une prestation plus productrice de valeur de leur point de vue, de susciter chez eux davantage de satisfaction, avec pour résultat, soit de leur vendre davantage d'articles, soit de les inciter à revenir plus systématiquement dans ce magasin ? On retrouve là les arbitrages évoqués avec l'idée de compétence et on mesure qu'il y a éventuellement à réfléchir à une mise en relation entre évaluation des produits et évaluation des personnes. De même, il est possible qu'une telle perspective offre une occasion d'articuler l'évaluation de la personne et les ressources que celle-ci trouve dans l'organisation : notre vendeur peut-il trouver dans les autres personnels du magasin ou dans les relations avec les fournisseurs ou encore dans les moyens techniques qui lui sont donnés de quoi mener effectivement à son terme une interaction plus étoffée avec les clients ou ne risque-t-il pas de créer chez les clients des attentes que, dans les faits, il ne pourra pas satisfaire ?

Il reste toutefois à se demander comment cette perspective conduit, le cas échéant, à reformuler les questions ayant trait à la productivité. Celles-ci prennent désormais place dans le problème plus général de la performance ; pour autant, elles ne viennent pas nécessairement s'y fondre. Peut-être doit-on plutôt dire qu'elles y trouvent à se reformuler. Il se peut que l'enjeu soit quelque peu brouillé par la manière dont, si l'on suit certaines recherches, les indicateurs de gestion semblent conduire à saisir les enjeux de productivité : l'approche gestionnaire très prégnante, qui s'évertue à appréhender la performance à partir des sureffectifs qu'il conviendrait de supprimer (Mallet, 1989 ; Beaujolin, 1999), semble principalement préoccupée de coucher sur le papier des sureffectifs et paraît faire peu de cas des risques d'induire, ce faisant, une réduction du contenu en service des prestations effectivement offertes (le manque d'effectifs incite à arbitrer, en situation, dans un sens qui diminue les interactions avec les clients et donc l'adaptation du service). Les indicateurs de gestion conduisent alors à privilégier une optique qui est formellement celle de la productivité, dans un objectif affiché

d'amélioration de la rentabilité, mais cette rentabilité n'est pas garantie par l'opération puisque celle-ci peut conduire à réduire la valeur créée et à occasionner des pertes de chiffre d'affaires⁹.

Néanmoins, cela n'exclut pas qu'existent effectivement dans les entreprises des enjeux ressentis d'amélioration de l'efficacité productive, c'est-à-dire de productivité : les personnes se trouvent malgré tout à chercher dans quelle mesure on peut produire plus dans le même temps de travail ; ce peut même être la condition pour rendre économiquement viable l'enrichissement de la prestation en service offert sans trop augmenter les prix de vente. C'est bien, très fréquemment, parce que l'on est parvenu à se montrer plus productif sur certaines tâches que l'on peut enrichir en contenu la prestation en dégageant du temps pour ajouter aux produits d'autres caractéristiques, qui augmentent sa valeur. De ce point de vue, la problématique de l'économie du temps (Söhn-Rethel, 1970 ; Coriat, 1979) n'a peut-être pas perdu son actualité, notamment si elle insiste sur la variété des « configurations productives » (du Tertre, 1989, 1999). Cette problématique s'intéresse aux contraintes auxquelles est soumise la recherche de la productivité. Ces contraintes varient selon les secteurs (incitant donc à l'adoption d'une démarche d'analyse méso-économique) : il s'agit non seulement des contraintes concurrentielles, mais aussi de celles liées au type de réalité productive, qui découlent elles-mêmes de la nature du produit. Initialement, la distinction établie en la matière opposait les industries de série aux industries de process (de manière convergente avec les travaux de P. Naville ou S. Mallet) : le fait que, dans ces dernières, la production se fonde sur des réactions physico-chimiques implique effectivement que l'économie du temps relève de déterminants très spécifiques. Le temps de production est conditionné par ces processus naturels et on ne peut donc chercher à le réduire, comme on le fait dans les industries de série, en comprimant le temps dévolu aux tâches de production directe. La productivité ne pourra se jouer qu'au niveau des tâches de régulation du processus. Le développement de cette ligne de recherche a conduit à distinguer également l'activité de secteurs comme le Bâtiment, autrement dit à ajouter la forme chantier aux formes série et process, en mettant en valeur les contraintes spatiales de l'activité de chantier : dans ces activités également, la logique de l'économie du temps doit trouver des voies spécifiques, ou, sans cela, risque de déboucher sur des effets pervers du point de vue de la qualité (Campinos-Dubernet, 1984; du Tertre, 1989). Cette approche peut être étendue également aux services (encadré)

⁹ Rappelons que, bien que fréquemment confondues, la productivité et la rentabilité représentent deux phénomènes économiques très distincts. La *productivité* est le rapport entre la quantité produite et la quantité de moyens mobilisés (par exemple, la productivité horaire du travail s'améliore si une heure de travail permet de produire plus qu'auparavant ou si le même niveau de production requiert désormais moins d'une heure de travail). La *rentabilité*, quant à elle, renvoie au rendement de l'investissement, lui-même fondamentalement dépendant des ventes et donc du chiffre d'affaires : pour une productivité donnée, la rentabilité s'accroît si la valeur des ventes (le chiffre d'affaires) s'élève (chaque unité de capital se voit correspondre une valeur croissante des ventes, ce qui augmente le rendement de l'investissement). Or, le chiffre d'affaires (produit du volume des ventes et de leur prix) n'a qu'indirectement à voir avec la productivité : celle-ci permet simplement de contenir les coûts et donc les prix. Mais la productivité ne contribuera à l'augmentation du chiffre d'affaires que si la demande se révèle très sensible à la baisse des prix, au point que le regain des ventes vienne plus que compenser la baisse des prix unitaires (sinon, l'opération est nulle ou négative du point de vue du chiffre d'affaires). Une entreprise peut chercher à asseoir son chiffre d'affaires et sa rentabilité, non pas sur la productivité, mais sur la valeur de ses produits : si ces derniers bénéficient d'un différentiel de qualité très net vis-à-vis des produits concurrents, l'entreprise peut imposer des prix élevés qui contribuent pour une grande part à la bonne tenue du chiffre d'affaires et de la rentabilité, indépendamment des considérations de productivité. A l'inverse, la recherche de la productivité peut, en dégradant la qualité, affecter les ventes et donc la rentabilité.

Configurations productives de service et productivité

Les activités de service peuvent être regroupées en grandes catégories selon les finalités productives qui les caractérisent :

- les *activités de réparation-maintenance*, qui visent la reconstitution des propriétés, de la valeur d'usage, des biens appartenant aux bénéficiaires ;
- les *activités de logistique*, consistant à mettre à disposition les biens dans un lieu et à un moment donnés; les contraintes productives sont liées à l'espace et aux délais ;
- les *activités informationnelles*, qui renvoient à la formalisation de l'information, à son traitement et à son archivage et sa restitution ;
- les *activités immatérielles*, qui portent sur le sujet lui-même et ses propriétés ou dispositions (culture, enseignement...).

La réalité des entreprises intègre simultanément plusieurs de ces types d'activités même si l'une a tendance à l'emporter, à imposer sa logique de rationalisation. Selon que la dominante est placée par la stratégie de l'entreprise sur l'une ou l'autre, la production bascule vers des systèmes de travail fondés sur des logiques de rationalisation et de recherche de l'efficacité productive très distinctes. Par exemple, il n'est pas équivalent de considérer, dans le domaine des services à domicile aux personnes âgées, que l'activité consiste principalement à faire le ménage (activité de réparation-maintenance) ou s'apparente plutôt à de l'accompagnement de la personne (activité immatérielle). Il n'y a pas de déterminisme de l'appartenance d'une entreprise à l'une ou l'autre des activités ou configurations décrites mais un choix de stratégie de définition du produit et du métier, qui définit à la fois la sphère dans laquelle l'entreprise se place en concurrence avec des homologues et le type de travail et de rationalisation. Le choix n'est pas toujours consciemment assumé mais peut relever de l'état du rapport de force entre les différentes catégories d'acteurs de l'entreprise qui portent les différentes logiques en concurrence.

Or, ces logiques d'activité ne renvoient pas aux mêmes logiques d'économie du temps. Considérés très généralement, il semble que les services offrent une place limitée à la rationalisation des temps de production directe, en comparaison notamment de l'industrie de série. C'est particulièrement le cas dans les activités de type immatériel, alors que, au contraire, cette rationalisation est centrale dans la logistique, qui se révèle la configuration productive de service la plus proche de l'industrie de série. Cela implique que la logistique pourra beaucoup plus facilement que les autres s'inspirer des formes de productivité de cette dernière.

Cette distinction entre des logiques productives définies à l'égard des contraintes de temps est importante, en particulier pour les services, qui tendent à devenir les activités dominantes. Dans ces activités, il semble que continue d'exercer son influence la conception du temps qui avait fini par s'imposer, avec le taylorisme, dans les industries de série. Or, s'il existe nécessairement des contraintes temporelles dans les entreprises (où l'on ne concède pas aux salariés un temps infini pour réaliser leur travail), cela ne signifie pas qu'existe un mode exclusif de gestion de ces contraintes et de rationalisation, cela du fait de la variété des types de produit et de production.

Le modèle taylorien de productivité reposait sur une cohérence entre la focalisation sur l'intensité des tâches directement productives (plutôt que sur celle des tâches de régulation), la priorité donnée aux économies d'échelle (plus qu'aux économies de variété ou de flexibilité), la recherche d'effets de volume (plus que d'économies d'apprentissage ou d'adoption) et l'intégration par les équipements matériels (plus qu'immatériels). Mais ce modèle, particulièrement adapté aux industries de série durant la croissance d'après-guerre, ne l'était ou ne l'est pas à d'autres configurations productives. En particulier, les activités immatérielles semblent appeler un modèle d'efficacité qui se définit en

opposition exacte par rapport à lui : les tâches de régulation, les économies de flexibilité, les économies d'apprentissage et d'adoption, l'intégration par l'immatériel y sont d'une importance déterminante (du Tertre, 1995).

C'est dans ce cadre qu'il devient possible de donner sens aux travaux qui insistent sur l'importance que tendent à prendre les temps non directement productifs, comme les temps de « communication », c'est-à-dire de discussion collective sur les dysfonctionnements du processus productif et sur les possibilités d'amélioration du « savoir collectif » (Zarifian, 1996).

4. LA PROFESSIONNALISATION

Les mutations qui affectent les enjeux de performance ne sont pas sans interroger le modèle d'organisation du travail et les modes de développement des compétences individuelles et collectives qui permettent aux salariés de contribuer à la production de cette performance. C'est alors le thème de la professionnalisation qui peut se trouver appréhendé sous des modalités renouvelées, bien que ce soit probablement là le domaine où les recherches qui touchent aux questions de performance ont été les moins poussées (en comparaison, par exemple, des outils de gestion).

La professionnalisation est un thème moins stabilisé qu'il n'y paraît : les phénomènes et les enjeux que le terme sert à désigner peuvent être amenés à évoluer et à se préciser. De fait, le terme tend à évoluer vers la désignation de phénomènes qui, à certains égards, le font gagner en extension. Dans la seconde moitié des années 1980, il s'est notamment trouvé utilisé au sujet des ouvriers spécialisés de secteurs comme l'automobile afin de signifier que leur « employabilité » était, à terme, menacée par la montée des exigences quant aux aptitudes désormais requises sur les emplois ouvriers : cette menace résultait de ce que des années de travail taylorisé les avaient cantonnés sur des tâches extrêmement réduites qui ne constituaient pas un métier, ni même une forme reconnue de professionnalité. L'entretien d'une capacité à rester dans l'entreprise supposait qu'on « professionnalise » ces personnes, c'est-à-dire qu'on les rapproche, par des actions de formation (débutant par la lutte contre l'illétrisme), de la maîtrise d'aptitudes à exercer, sinon un métier complet, du moins des tâches requérant certaines formes de compétences.

Dans un sens assez comparable, l'attention portée à faire en sorte que des actions de formation – notamment dans le cadre de la politique de l'emploi – présentent des dimensions professionnalisantes visait également à ce que ces formations servent à acquérir, non des bouts disparates de savoirs, mais un corps constitué de connaissances – surtout pratiques – ayant quelque chose à voir avec la détention d'une réelle professionnalité.

Dans l'un et l'autre cas, la professionnalisation renvoyait à l'idée du caractère protecteur, du point de vue de l'employabilité, de la détention d'un ensemble articulé de savoirs théoriques et pratiques, par comparaison avec l'accumulation d'expériences éclatées et partielles ne donnant pas à l'individu la compréhension d'ensemble de segments entiers du travail effectué et de l'exercice de la compétence. Dans cette conception, se retrouve également la conviction, qui s'est affirmée à partir des années 1980, que devaient être remis en cause le clivage et la hiérarchie entre les savoirs abstraits et les savoirs d'expérience que l'on pouvait repérer jusque dans le système français de formation continue, très inspiré par le modèle scolaire et dont l'évolution est, sur ce point, amorcée mais sans doute pas achevée.

C'est encore cette idée que l'on observe dans le thème, qui s'est développé surtout dans les années 1990, de la professionnalisation d'emplois comme ceux des services de

proximité. Mais ce thème a contribué à déplacer et élargir la notion en posant la question de savoir si un *emploi* pouvait évoluer dans son contenu et ses pratiques jusqu'à devenir un véritable métier, appelant la mobilisation de connaissances propres. Passant des individus aux emplois, la professionnalisation a ainsi commencé à voir son acception étendue en étant associée à d'autres considérations que l'employabilité, en particulier le positionnement des entreprises employeurs en matière de stratégie d'offre. Il s'agissait de montrer, par exemple, que l'affirmation de la position économique des entreprises ou associations prestataires de services à la personne avait à voir avec le contenu et la valeur du service qu'elles proposaient, ce qui renvoyait à l'enjeu de transformer leur conception de la mobilisation du travail du personnel pour créer des situations de professionnalisation des emplois et des individus : en finir avec le recours à des personnes tenant cet emploi pour un travail d'appoint, chez qui on n'exige (et ne rémunère) aucune compétence particulière ; et, au contraire, y voir un réel métier qui, pour que la prestation soit de qualité, doit faire appel à des connaissances et compétences non spontanément détenues, devant être identifiées comme telles et développées.

De ce point de vue, le thème de la professionnalisation n'est pas sans lien avec les compétences et la relation de service : la situation d'interaction avec le client ou l'utilisateur – dans les services de proximité ou ailleurs – met le salarié à l'épreuve de sa capacité à faire face à la demande de ce client et fait ainsi apparaître le soutien ou le manque que représente pour lui la détention d'un corps constitué de compétences ou son insuffisance. La qualité de la réponse qu'apporte, en situation, le salarié, dépend, en fait, de ses compétences, qui ont été jugées plus ou moins indispensables et reconnues par l'employeur, compte tenu de la manière dont lui-même s'est positionné comme entreprise prestataire à l'égard du client. La professionnalisation des salariés apparaît ainsi entretenir une relation forte avec la performance de la prestation.

Or, cette professionnalisation ne semble pas seulement reposer sur la formation acquise, même non restreinte aux savoirs théoriques. Au contraire, les salariés se trouvent, de fait, à élaborer par eux-mêmes, en dehors d'éventuels contextes de formation et plus ou moins empiriquement, des répertoires de réponses à l'égard des situations auxquelles l'expérience les confronte, répertoires qu'ils mobilisent lorsqu'ils se trouvent dans le cadre d'une relation particulière avec un client ou usager. Leur élaboration peut se faire dans l'échange verbal entre collègues qui se font part des difficultés qu'ils rencontrent et de leurs modes de réponse. Sans qu'elles soient forcément systématisées, il y a bien ainsi des formes de connaissance des situations types et des réponses appropriées qui sont progressivement élaborées par les salariés, qu'ils activent pour renforcer leur capacité à faire face aux cas particuliers rencontrés quotidiennement et qui constituent ainsi des composantes d'un renforcement de la professionnalité acquises par des modalités autres que ceux de la formation.

Aussi, les contextes de professionnalisation semblent souvent très liés aux situations de travail. Ce phénomène revêt une importance qui n'a cependant pas encore reçu une attention particulière et systématique, au-delà des cas précis comme l'analyse des emplois de proximité. Les modalités de la professionnalisation, dans la très grande généralité des univers de travail ont encore été peu analysées. L'idée commence à se former que les échanges d'expériences entre personnes exerçant les mêmes fonctions peuvent en faire partie. Ils ne sont d'ailleurs pas forcément reconnus comme tels par l'entreprise et, par suite, ils ne sont que rarement l'objet d'un effort particulier de développement. Pourtant, intuitivement, les individus savent souvent retrouver, pour leur cas personnel, l'apport de cette forme de développement de l'aptitude à résoudre des problèmes auxquels ils sont confrontés. C'est le cas notamment chez les cadres, où les discussions entre collègues peuvent être recherchées lorsqu'il s'agit d'affronter une mission inédite, à l'issue et aux modalités non encore éprouvées. A l'hôpital, les échanges collectifs, par exemple entre

infirmières au moment de la « relève », sont, de fait, porteurs de transferts de compétences d'une personne à l'autre et de moments d'apprentissage en commun, d'efforts conjoints pour interpréter des cas rencontrés et élaborer les réponses appropriées (Grosjean, Lacoste, 1999). Dans l'un et l'autre cas, pourtant, les discussions ne sont pas nécessairement vécues comme des séquences de professionnalisation, voire elles peuvent être interprétées comme des moments où l'on recule la mise au travail effective (*ibid.*, p. 173).

Ces phénomènes n'ont cependant été que peu analysés sous cet angle, jusqu'à présent. De même, les « retours d'expérience », pourtant très souvent évoqués dans les entreprises, n'ont pas fait l'objet d'études en ce sens. Il est possible qu'ils interviennent comme des formes de contextes de professionnalisation, c'est-à-dire qu'ils soient utilisés par les personnes, à des degrés variables, pour améliorer leur aptitude individuelle et collective à affronter les situations où leur compétence est mise à l'épreuve. Ce type d'objets d'étude, qui reste à développer, apparaît ainsi comme le complément qu'appelle l'analyse des compétences.

CONCLUSION

Autour des dynamiques productives, des évolutions ont donc affecté des dimensions comme l'organisation du travail, les compétences, l'évaluation des personnes et des produits ou encore la professionnalisation. Ces évolutions ont à voir avec différents facteurs, parmi lesquels la relation de service. D'ores et déjà, certains travaux montrent que la prise en compte du client met souvent en tension les domaines évoqués : la confrontation directe au destinataire du service ou sa représentation semblent, en particulier, renforcer l'importance de la question de la place de la subjectivité dans le travail. Ces premiers constats invitent à examiner si la relation de service peut être placée au sein d'une analyse plus systématique de la recomposition d'un modèle de travail.

Chapitre 2

Modèle de travail et relation de service

De l'évolution des débats qui a été présentée dans le chapitre précédent, il ressort que la relation de service fait partie des facteurs qui sont susceptibles d'être invoqués parmi les hypothèses portant sur ce qui transforme le travail depuis quelques années. Ce facteur – tout comme d'autres – a apparemment tendance à révéler des incidences potentielles s'exerçant simultanément sur différentes dimensions du travail. On peut ainsi se poser la question des cohérences d'ensemble qui sont en train de se « retravailler ».

L'interrogation est double : dans quelle mesure, tout d'abord, peut-on avoir, sur les recompositions, un point de vue qui se montre à même de les saisir dans leur possibilité de « faire modèle » ? En effet, les évolutions qui affectent le travail ne sont pas déterminées par une rationalité immanente ; les choix ne sont pas dictés aux acteurs en vertu d'une cohérence logique préalable ; pour autant, les options prises, lorsqu'elles s'appliquent, se mettent à l'épreuve de leur articulation les unes à l'égard des autres, de sorte que des choix contradictoires ne sont pas sans mettre en tension leurs conditions d'application. Ensuite, dans quelle mesure la relation de service prend-elle place dans un tel modèle ? Autrement dit, comment interroge-t-elle simultanément plusieurs dimensions du travail ?

Le présent chapitre entreprend de poser les principes d'une démarche destinée à traiter de cette double question, démarche qui sera au fondement du reste de la recherche.

1. APPREHENDER LES RECOMPOSITIONS DU TRAVAIL EN TERMES DE MODELE

L'approche des transformations du travail en termes de modèle est, à l'heure actuelle, moins répandue qu'elle n'a pu l'être dans un passé récent. Le recours à une telle approche mérite que soient explicités la finalité qu'on assigne à cette approche et les termes dans lesquels on la comprend et l'utilise.

1.1. Le modèle de travail en question

Depuis que l'hypothèse a été formulée, il y a désormais plus de vingt ans, d'une crise du taylorisme, des débats se sont constitués concernant l'avenir du travail. Ces débats ont immédiatement été traversés par une interrogation sur la réalité de la formation d'un « modèle de travail » appelé à succéder au taylorisme. Pendant un temps, une controverse a opposé assez vivement ceux qui tentaient d'identifier les caractéristiques d'un modèle « post-taylorien » et ceux qui leur opposaient la force de résistance du modèle taylorien. Mais, par-delà leurs divergences, tous avaient tendance à s'accorder sur une manière de poser le problème : « Difficile, lorsqu'on s'intéresse à la modernisation des entreprises [dans une telle période] de ne pas se placer dans le débat qui agite la communauté des spécialistes du travail (...) : sommes-nous en train de vivre les derniers "moments" du système productif taylorien-fordien ? Et si oui, comment définir le ou les nouveaux modèles en émergence ? » (Linhart, 1994, p. 3).

Les termes de ce débat ont longtemps été très prégnants mais ils ont eu tendance à évoluer. Tout d'abord, les observateurs semblent dorénavant plus attachés à rendre compte de *l'extrême complexité des évolutions*. Avec les années de recul dont on dispose désormais, on hésiterait davantage qu'auparavant à opposer radicalement un modèle de l'autonomie paré de toutes les vertus et une option consistant à résister à tout principe novateur. Que penser, en effet, d'un modèle de l'autonomie et de la compétence – qu'autrefois on aurait rapidement associé à une représentation assez positive des transformations en cours –, dès lors qu'on s'aperçoit, à l'aide de statistiques sur les conditions de travail (Gollac, Volkoff, 2000) ou d'analyses cliniques de psychopathologie du travail (Dejours, 1998 ; Clot, 1999), que les salariés vivent une réalité de plus en plus contrastée ? Ils se déclarent placés dans des organisations du travail les voulant autonomes et en situation de prendre des responsabilités, mais, en même temps, ils ont le sentiment d'éprouver des contraintes croissantes, voire une intensification de leur travail et une charge mentale à la limite de l'insoutenable. La réalité observée paraît mélanger sans vergogne le post- et le néo-taylorisme. D'un certain point de vue, par conséquent, les termes anciens du débat ne semblent plus complètement pertinents en regard des réalités de travail élaborées, tout au long de ces dernières années, par les acteurs eux-mêmes (Ughetto, 2001).

Du coup, l'évolution des réalités de travail serait ainsi venue *interroger la notion même de modèle*. Cette notion était peu contestée à la fin des années 1970 et au début des années 1980 où le débat était fortement influencé par une problématique macro-économique, celle de la théorie de la régulation, qui avait besoin de faire apparaître un principe structurant de formation et de répartition du revenu et ses liens avec la dynamique économique d'ensemble. Dans le même temps, la sociologie du travail s'organisait autour de la critique du taylorisme sur la base d'une tradition d'analyse issue, en France, d'auteurs comme G. Friedmann, P. Naville, ou encore A. Touraine. Mais l'effondrement du rôle structurant, aussi bien économiquement que socialement, de la grande industrie fordienne et de la figure dominante de l'ouvrier a fait apparaître une indétermination quant aux « référents » capables de s'y substituer. Il a fait naître le doute et a conduit à se demander au nom de quoi le chercheur privilégierait, pour l'analyse des années passées comme pour le présent et l'avenir, le cas d'un mode particulier de travail et d'un contexte précis d'entreprise et d'acteurs, voire au nom de quoi il les érigerait en « modèle ». Le souci de la prise en compte de la pluralité des devenirs a fait percevoir l'idée de modèle comme entachée d'implications normatives : donner la primauté à un modèle, n'est-ce pas, pour le chercheur, prétendre sélectionner *a priori* ce qu'il juge devoir être valorisé et nier ainsi une pluralité que sa position de scientifique aurait normalement dû lui commander d'analyser ?

Rétrospectivement, c'est la portée même qu'a eu le modèle taylorien à l'époque supposée de sa domination qui est parfois interrogée : il n'a, de fait, concerné, au sens strict, qu'un nombre restreint de secteurs et d'entreprises et est resté étranger à beaucoup d'autres (petites entreprises, industries de process...) (Lamanthe, 2001). On s'est ainsi demandé s'il fallait aborder les transformations en cours avec une approche plus ouverte à l'existence de plusieurs modèles. D'où l'apparition d'approches alternatives comme celle des « mondes de production » (Salais, Storper, 1993). Le souci s'est étendu de rendre compte de la diversité, au point où la notion de modèle a fini par s'éloigner de son ancrage macro-économique pour se rapprocher toujours davantage d'une perspective micro-économique, celle des modèles d'entreprises ou des stratégies de profit. L'enjeu de l'idée de modèle tend alors à évoluer insensiblement, dans la mesure où le nombre de modèles possibles augmente assez rapidement et ne permet plus le passage aussi rapide qu'auparavant entre le micro- et le macro-économique (Boyer, Freyssenet, 2000). Dans d'autres cas, comme, par exemple celui de l'« entreprise néo-libérale » (Coutrot, 1998), le souci de ne pas multiplier les cas de figure conduit plutôt à typer des orientations possibles tout en en privilégiant une, présentée comme dominante dans la période actuelle, mais en abandonnant la référence à la notion de modèle, du moins dans son sens initial.

1.2. Le renouvellement des problématiques par l'interactionnisme et la « relation de service »

Les chercheurs en sciences sociales n'ont pas renoncé à introduire de la lisibilité dans des évolutions, on l'a dit, très contrastées. Le débat évolue en tendant à s'appuyer, de plus en plus, sur des analyses plus « serrées », moins globalisantes, quant à leur objet ou à leur niveau de positionnement.

Des débats – tels ceux relatifs à l'émergence d'un « modèle de la compétence » (Zarifian, 2001 ; Durand, 2000 ; Rozenblatt, coord., 2000) – continuent de s'appuyer sur des argumentations à visée globale quant aux tendances de l'évolution du travail ; mais, à côté, une place croissante est tenue par des analyses qu'il serait difficile de faire « entrer » directement dans les débats sur la réorientation du modèle de travail. En particulier, de nombreuses recherches ont, ces dernières années, adopté un positionnement très micro-social ou micro-économique qui les « déconnecte » partiellement des enjeux plus larges concernant le modèle de travail. L'analyse du travail a eu tendance à se renouveler à partir d'analyses opérant à un niveau plus fin. Elle s'est inspirée de traditions et de problématiques étrangères à la sociologie du travail classique ou même à la sociologie des organisations, notamment de tout le courant de la sociologie interactionniste américaine qui, depuis les années 1950, s'était attaché à observer finement les interactions, les « ethnométhodes », les échanges langagiers dans des domaines que la sociologie du travail tendait à négliger. Ce mouvement de la recherche a déplacé le regard. Cette sociologie se tourne vers des groupes entiers que l'on avait, jusqu'alors, négligé d'analyser comme des personnes au travail. Pour ne prendre qu'un exemple, l'hôpital, les médecins et les infirmières – dont l'importance dans les pays industrialisés n'a pas besoin d'être démontrée, ne serait-ce qu'en termes d'emplois – se révèlent avoir été étudiés de longue date, de manière approfondie, par cette sociologie, qu'il s'agisse des efforts constants et assez récemment mis en valeur de Cicourel (2002), de Strauss (1995) ou de Hughes (1996). C'est la référence à ces approches qui a permis de fonder une analyse de ces types de situations de travail venant déporter le regard habituel, à la fois en proposant d'observer ces lieux et ces acteurs et de changer le mode d'analyse, fondé, cette fois, sur l'étude fine des interactions (*e.g.* : Peneff, 1997 ; Grosjean, Lacoste, 1999).

Ce type de démarche, qui s'avérait porter une attention très forte aux services plus qu'à l'industrie et qui adoptait une méthodologie micro-sociologique, a ainsi eu pour effet de promouvoir une problématique de la relation de service, inspirée notamment de Goffman (1968) et Hughes. A ses débuts, cette problématique a été considérée comme relativement marginale en comparaison du débat sur l'avenir du modèle de travail, mais, dès lors que ce débat a connu l'évolution indiquée plus haut, elle a suscité un intérêt croissant. Principalement appliquée, initialement, pour éclairer les enjeux de la « modernisation du service public » (Weller, 1998), elle a contribué à des analyses du travail dans le secteur public (Joseph, 1992 ; Warin, 1993 ; Eymard-Duvernay, Marchal, 1994 ; Weller, 1999). Mais ces analyses ont toutefois été prises, par la suite, comme illustratives de tendances concernant plus généralement les services marqués par une forte composante relationnelle, indépendamment du statut public ou privé de l'employeur, l'essentiel étant la place occupée par la « relation de guichet » ou, plus généralement, l'interaction entre le demandeur du service et l'agent prestataire (Lacoste, 1995).

Un mouvement comparable a concerné la problématique de l'économie des services (Gadrey, 1992) : initialement considérée comme un corps de connaissance spécialisé, elle s'est progressivement vue appréhendée comme porteuse d'enseignements susceptibles d'être pris en considération pour la compréhension de phénomènes de travail et de production dans les services et en dehors de ces secteurs. Les difficultés de mesure de la productivité, auparavant débat technique de spécialistes des services, se sont progressivement vues reconnaître valeur d'exemple pour l'appréhension des enjeux de la performance dans les différents secteurs des économies contemporaines (Gadrey, 1996 ; Gadrey *et al.*, 1999) et cela dans la mesure où l'hypothèse a commencé à être émise que, à la suite de l'évolution des formes de la concurrence, un « modèle de service » tendait à l'emporter dans un grand nombre de secteurs (du Tertre, 1995 ; Ughetto, 1998 ; Veltz, 2000). A travers l'approfondissement de questions de cet ordre (Gallouj, Gadrey, Ghillebaert, 1993), c'est l'analyse du travail qui a ainsi été « ancrée » sur des objets très précis appréhendés, comme dans les travaux sociologiques, à partir d'une perspective d'observation fine des interactions (du Tertre, Blandin, 1998). Désormais, toutefois, la tentation se manifeste peut-être plus explicitement que dans ceux-ci de renouer avec une problématique plus générale, telle celle du régime de croissance (du Tertre, 1995 ; Gadrey, 2001).

1.3. Peut-on renouer avec l'idée de modèle de travail ? Le positif, le normatif et la relation de service

Les perspectives évoquées ne représentent sans doute pas de façon exhaustive les contributions qui sont venues renouveler et approfondir l'analyse des phénomènes de travail. Il est cependant possible de dire qu'elles en sont venues à exercer, à leur tour, un effet relativement structurant. Les réflexions sur le travail sortent assez profondément renouvelées de cette confrontation avec ces problématiques. Il n'en demeure pas moins que les préoccupations qui avaient été à l'origine du débat opposant les hypothèses du néo- et du post-taylorisme sont loin d'avoir disparu, témoins les débats autour de la « logique compétence ». L'invitation à renouer avec une perspective assez globale sur les transformations du travail a même été activée par l'obtention des résultats (statistiques, cliniques...) qui créaient la possibilité d'ouvrir une réflexion sur les tendances de vingt ans d'évolution des conditions de travail (Cézard, Vinck, 1996). Sur ces bases, l'hypothèse, largement reprise, d'un retour inattendu de l'intensification du travail (Gollac, Volkoff, 1996) s'est trouvée à relancer l'intérêt pour une approche de portée générale concernant l'évolution du travail, bref à renouer, au moins en partie, avec la perspective du modèle de travail. Cette approche est désormais en mesure de s'alimenter à des travaux d'analyse fine du travail. La relation de service a ainsi rapidement été

mobilisée pour appuyer les réflexions sur les modalités et les conditions d'une éventuelle intensification du travail.

Néanmoins, on peut imaginer que les travaux de type micro-sociologique risquent d'être mobilisés dans le débat renaissant sur le même mode que les recherches monographiques dans le débat des années 1980 : les observations empiriques se répondent les unes aux autres pour se relativiser ou se contredire mutuellement et montrer ainsi que la réalité est plus complexe que les schémas théoriques ne voudraient le penser. Or, le caractère extrêmement contrasté, voire contradictoire, des réalités de travail actuelles est sans doute un résultat largement acquis, en tout cas nettement moins controversé qu'il n'a pu l'être. En revanche, on sent bien le souci, dans le retour d'un débat un peu général, de construire des lignes organisatrices aidant à introduire davantage de lisibilité dans ces évolutions contrastées.

C'est là que le concept de modèle de travail, pour autant qu'il soit davantage construit, peut retrouver son utilité. Pour que des analyses jusque-là développées sans souci de les relier à des enjeux précis de l'évolution du travail dans son ensemble puissent tenir toute leur place dans des argumentations qui se préoccuperaient de nouveau de ce dernier, il y a besoin d'explicitier les processus auxquels participent les constructions ainsi mises en évidence. L'hypothèse de modèles alternatifs suppose que, face à des enjeux productifs, les acteurs mettent en place des ensembles différents de réponses dotées entre elles de formes d'articulations ou de cohérence. C'est en explicitant ces ensembles articulés de réponses que l'on peut mobiliser, sans les instrumentaliser, des résultats empiriques de recherche qui pourraient être interprétés de manière fort différente par des schémas théoriques opposés.

Ainsi, le concept de « modèle de travail » doit pouvoir expliciter, plus que cela n'a sans doute été fait auparavant, l'agencement qu'il permet d'opérer entre des dimensions positive et normative. La première répond au besoin de faire toute leur place aux constructions qu'élaborent les acteurs et qui ne s'imposent pas à eux en vertu d'une logique ou d'une optimalité économique supérieure. La dimension normative, toutefois, doit être introduite pour tenir compte du fait que les acteurs n'agissent pas dans un monde exempt de toute force contraignante : les questions qu'ils ont à résoudre ne sont pas un simple contexte sans effet ; il y a des enjeux « durs » que les acteurs ne peuvent que difficilement éluder, auxquels ils ne peuvent se soustraire durablement. C'est en ce sens que la dimension normative propre à l'idée de modèle doit être comprise : les schémas théoriques mettent en valeur des questions jugées exercer un effet structurant et, à ce titre, partiellement porteuses d'une dimension de modèle. Certaines questions jouent ainsi, non au sens où les réponses seraient imposées aux acteurs, mais où elles se révèlent constituer autre chose que des phénomènes fortuits ou simplement contextuels pour ces acteurs, des phénomènes que la plupart des acteurs placés dans le même type de situation ont à prendre en considération et à traiter. Avec des formes qui ne pourront, à l'évidence, qu'être variables suivant les contextes (notamment sectoriels), les acteurs se trouvent à devoir affronter des questions qui ne sont pas sans présenter des similitudes.

Moyennant un approfondissement conceptuel à mener dans ce sens, la perspective en termes de modèle de travail peut donc justifier d'une pertinence certaine vis-à-vis de la poursuite du mouvement de compréhension de l'évolution des phénomènes de travail.

Nous le faisons, dans cette recherche, en émettant l'hypothèse que la relation de service peut se trouver à poser des questions particulièrement vivaces dans de nombreux domaines du travail, autrement dit à contribuer de façon assez décisive aux recompositions du modèle de travail. Il ne s'agit pas de chercher à montrer que la relation de service serait amenée à définir le modèle de travail destiné à remplacer le taylorisme-fordisme, mais plutôt de voir comment les acteurs, pris dans leur effort pour redéfinir

différents aspects du travail, se trouvent avoir à prendre en considération la relation de service. La montée des services n'est pas sans poser un certain nombre de questions aux spécialistes du travail (du Tertre, Ughetto, 2000) et, comme on l'a vu, l'hypothèse d'une attention particulière à porter aux services et à la relation de service est de plus en plus sérieusement prise en compte. On s'intéresse de manière croissante à l'irruption du client dans l'univers du travail et des relations professionnelles (Bellemare, 2000). Ces phénomènes ne sont pas spécifiques aux services mais marquent, à un degré ou à un autre, la plupart des secteurs de l'économie.

2. LES ENTREPRISES ET LA DIMENSION DE SERVICE : ENTRE LOGIQUE INDUSTRIELLE ET LOGIQUE « SERVICIELLE »

La dimension de service présentée par les entreprises dans leurs offres semble entrer de plus en plus fortement dans les réflexions qui conduisent à la définition des stratégies. Les entreprises y voient un passage de plus en plus obligé dans le cadre des formes actuelles de la concurrence. La force contraignante ainsi ressentie tient à l'obligation de prise en compte d'un état de fait, à savoir la manière dont tendent à s'orienter les modalités de la concurrence ; elle ne dicte pas pour autant les stratégies adoptées. L'entreprise peut avoir le sentiment que la stratégie d'offre qu'elle élabore ne peut esquiver l'enjeu du service rendu au client et concevoir, pourtant, des modes très distincts de réponse à cet enjeu. De ce point de vue, l'économie des services a l'habitude d'opposer deux options : d'un côté, des choix stratégiques expriment une recherche de ce qui permet d'assumer des prestations de service sans avoir à se confronter aux difficultés que pose la prise en compte de la spécificité des demandes, permettant ainsi de se rapprocher des situations industrielles ; de l'autre, des stratégies s'emploient à composer avec cette particularité des services et à trouver à partir d'elle les moyens d'une efficacité des prestations. J. Gadrey (1992, 1996) parle ainsi, respectivement, d'une rationalisation industrielle et d'une rationalisation professionnelle. Pour aller dans le sens de l'explicitation des implications et du contenu de l'idée de modèle, il convient de montrer que ces rationalisations s'appuient sur toute une série de choix et que ces derniers peuvent être associés à des logiques économiques, des principes et des cohérences quant à ce que l'on souhaite obtenir et provoquer en termes d'attitudes des acteurs, de résultats, etc. On opposera ainsi la logique industrielle et – à défaut d'un terme plus élégant – la logique « servicielle », qui peuvent se manifester dans les stratégies de développement de la dimension de service des produits, logiques dont rien n'exclut que les entreprises cherchent à les combiner entre elles, avec toutefois, le plus souvent, une dominante. L'idée de logique est ici introduite pour rendre compte de l'entreprise en train d'agir et, pour cela, en train de se confronter à des voies d'action alternatives, des choix à faire. Le concept de rationalisation (industrielle *versus* professionnelle) visait à schématiser de façon idéaltypique des voies opposées en présentant l'articulation logique et abstraite qui s'imposerait si les firmes se trouvaient à faire des choix de parfaite cohérence dans les différents domaines impliqués (qualité des produits, organisation, compétences, etc.). Il ne visait pas à éclairer les conditions de l'action, qui, elles, nécessitent de se représenter comment des acteurs, s'employant à transformer le réel, lui impriment des orientations et doivent, ce faisant, éprouver concrètement les implications systémiques des choix partiels (par exemple, « si nous faisons tel choix de qualité des produits et que nous faisons tel choix en matière de compétences des personnes, cela peut-il "tenir", arriverons-nous à "tenir les objectifs" que nous nous donnons en matière de qualité des produits, etc. ? »).

De nouveau, par conséquent, il convient de ne pas interpréter ces logiques, qui sont des logiques d'action, comme déterministes vis-à-vis des acteurs. L'impératif du service au client agit, pour les firmes qui l'éprouvent, comme un principe de réalité auquel elles ne peuvent complètement échapper, quand bien même leur stratégie peut contribuer à

déplacer la contrainte. Il passe, cependant, à partir de là, « au filtre » des interprétations que vont s'en donner les acteurs de ces entreprises – et plus exactement au filtre de la diversité des interprétations, dans la mesure où les positions occupées par chacun, les itinéraires, etc., conduisent à développer des points de vue qui ne sont pas nécessairement homogènes. Ces interprétations – tout au moins celles des dirigeants qui ont le droit à la parole dans l'élaboration de la stratégie – sont le cadre à partir duquel l'analyse de l'état de fait va se faire (situation économique de l'entreprise, position vis-à-vis de la concurrence, évolution de la stratégie des rivaux, éléments déterminants des actes d'achat des clients, etc.), le cadre également où vont s'élaborer les réponses potentielles.

Lorsque se trouve conçue l'idée que le service est amené à devoir constituer une composante importante des réponses stratégiques à l'évolution de la concurrence, ces réponses pourront être envisagées de diverses manières, avec des contenus parfois très divergents. Au-delà de leur diversité, toutefois, ces réponses se révèlent activer des *logiques d'action*, d'ordre économique. De ce point de vue, de deux choses l'une. Soit les acteurs se mettent plutôt dans une logique consistant à agir pour assumer une dimension de service accrue, y compris dans ce qu'elle vient remettre en cause des principes sur lesquels ils avaient l'habitude jusqu'alors de s'appuyer pour agir. En d'autres termes, ils « tiennent » le principe de la relation de service assumée vis-à-vis du client, alors même que celle-ci vient rendre plus compliquée l'obtention de l'efficacité et du rendement. Ils sont véritablement guidés par une logique de cet ordre, une logique « servicielle », si, face aux difficultés qu'ils rencontrent, ils ne reviennent pas sur les *principes* qu'ils s'étaient donnés et cherchent plutôt à étayer leurs premiers choix par d'autres qui se veulent *cohérents* avec les premiers et destinés à leur conférer de la viabilité et de la durée. Soit, au contraire, ils n'envisagent ou n'assument pas une logique servicielle : ils suivent alors des principes s'inspirant davantage de ceux en vigueur dans les processus industriels standardisés et tiennent plutôt une cohérence de leurs choix dans ce sens. Dans la réalité, toutefois, on verra fréquemment les acteurs, qui n'ont pas nécessairement une perception aussi nette de ces différences de logiques lorsqu'ils sont placés dans l'obligation et la difficulté de trouver des réponses, formuler des options qui font cohabiter ou concilient ces deux logiques. Cela n'empêche pas l'existence de dominantes de l'une ou l'autre sorte.

Un tel processus semble illustré par E. Le Breton (2001) lorsqu'il contraste les choix stratégiques élaborés par différentes compagnies de transport collectif. Ainsi, certaines d'entre elles se trouvent à voir les « gestionnaires »¹⁰ se donner une interprétation de l'enjeu du service qui se concentre sur un critère unique, se voulant synthétique : la ponctualité. En dernier ressort, finalement, un client que l'on satisfait est un client que l'on a transporté à l'heure promise sur son lieu de destination. Dès lors, ils mettent en œuvre tout un dispositif gestionnaire visant à produire de la ponctualité et, notamment, à s'assurer que les conducteurs vont effectivement agir en se référant à cet objectif principal (horaires calculés strictement afin d'être incitatifs, suivi à distance des conducteurs...). Principes et cohérence donnés aux dispositifs fondent une logique du service de type industriel. Par contraste, d'autres entreprises font une interprétation, inspirée notamment par leurs relations avec les pouvoirs publics locaux avec lesquels ils ont passé contrat et les attentes exprimées par ceux-ci, se concentrant plutôt sur la prise en compte de la diversité des clientèles (quartiers « normalement » desservis et quartiers risquant d'être marginalisés...). Leurs gestionnaires en conçoivent une représentation des enjeux du service qui ne se laisse pas réduire à un critère unique mais appelle plutôt la mobilisation de plusieurs registres d'évaluation. Ils s'emploient à construire leur offre et à

¹⁰ Par ce terme, l'auteur fait référence aux responsables des services commerciaux, de gestion des ressources humaines, etc., qui relèvent d'un profil autre que celui d'exploitant (professionnels de l'action commerciale, du marketing, de la communication, etc.).

élaborer des dispositifs destinés à produire du service adapté à cette variété des clientèles et des objectifs à poursuivre, dans un sens, par conséquent, qui, cette fois, relève davantage d'une logique servicielle.

Le même auteur insiste cependant sur le fait que la voie effectivement suivie, par l'une ou l'autre des catégories d'entreprise, ne se laisse pas appréhender que par les choix des seuls gestionnaires. La conception du service, et donc du travail que ces derniers voudraient imposer, se heurte, en effet, parfois à l'idée que les conducteurs de bus s'en font de leur côté. Soit que la confrontation entre les deux passe plutôt par de l'affrontement (les conducteurs refusent d'appliquer les nouvelles consignes, ou les ignorent, les contournent, les détournent, etc.), soit qu'elle passe par de la concertation et de la conciliation, le service effectivement rendu est dépendant de ce que les acteurs se trouvent à faire des logiques souhaitées. Il y a bien des logiques, mais elles ne déterminent pas à elles seules le comportement des acteurs – ce qui se conçoit bien, d'ailleurs : ce sont des logiques que les gestionnaires veulent imprimer à l'action, mais l'action est, en dernier ressort, celle que les personnes se trouveront à appliquer, en se conformant à la logique ou en réagissant contre elle. En d'autres termes, les logiques économiques entrent en interaction avec des logiques d'acteurs, sur lesquelles il nous faut dire quelques mots.

3. LES LOGIQUES D'ACTEURS

La mise en perspective de logiques économiques industrielles et servicielles constitue une grille de lecture de la cohérence ou de l'incohérence des réponses apportées par les acteurs aux tensions engendrées par la prise en compte du client. Elle ne permet cependant pas d'appréhender la façon dont les acteurs vont s'approprier les changements auxquels ils sont confrontés : il n'y a pas de déterminisme dans les réponses apportées par les acteurs à ces tensions. L'exemple évoqué précédemment en donne, en effet, une illustration. Face à la mise en place d'une nouvelle stratégie d'offre, les conducteurs de bus ont pu réagir en rejetant le nouveau mode de travail imposé dans une logique industrielle, ce qui, en retour, a conduit les « gestionnaires » à redéfinir leur position, sans qu'il y ait détermination *a priori* des nouvelles réponses apportées par ces derniers : révision du nouveau projet ou de certains de ses aspects, ou approfondissement de la logique initiale. Il s'agit, par conséquent, d'apporter un éclairage sur les ressorts des comportements individuels et collectifs des salariés dans le cadre de leur activité de travail. Le rapport du salarié à l'entreprise et au travail s'inscrit d'abord dans un lien de subordination à l'employeur. Or, les conditions pratiques de cette subordination se trouvent ré-interrogées par l'irruption du client dans le procès de travail.

Le lien de subordination s'exprime dans le contrat de travail, tenant compte, lui-même, des conventions collectives. A ce niveau, le système de relations professionnelles produit des règles qui viennent s'intercaler entre la législation étatique et les contrats individuels, et qui établissent une médiation entre le salarié et l'employeur (Saglio, 1993). Les grilles de classification, qui trouvent leur source dans les tarifs négociés dans les métiers dès la fin du XIX^e siècle, constituent le cœur de ces conventions collectives. Elles établissent des hiérarchies professionnelles et salariales qui ont structuré l'espace de travail et les relations entre les groupes catégoriels¹¹. On a ainsi pu montrer (Jobert, Tallard, 1992) que l'élaboration d'un corps de règles de classification spécifique à une catégorie, les techniciens, avait pu contribuer à structurer les identités professionnelles de cette

¹¹ Ces repères collectifs continuent, certes, à exercer des effets ; mais, en même temps, ils peinent de plus en plus à « cadrer » les comportements. Par exemple, il est de plus en plus fréquent de voir des salariés « déborder » des attributions et des obligations de leur statut : le décalage s'accroît entre ce que prévoient les classifications et la réalité des pratiques de travail.

catégorie en en définissant les contours. Pour autant, les acteurs ne se constituent pas seulement au niveau des branches, mais aussi dans l'entreprise, dans la confrontation entre la « régulation autonome » issue des collectifs de travail et la « régulation de contrôle » émanant de la direction, sous la forme de règles implicites et explicites (Reynaud, 1988).

La montée de la préoccupation du client, notamment dans sa forme de relation de service, tend à déstabiliser les anciennes identités professionnelles en introduisant des éléments de subjectivité et d'inter-subjectivité entre le client et les salariés. L'irruption du client dans le processus de travail tend à renouveler les conditions d'exercice de l'activité et de son contrôle. Comme nous l'avons vu, un nouvel espace d'arbitrage tend à se constituer entre le service générique porté et régulé par la hiérarchie, la spécificité de la demande marquée par la subjectivité du client et, enfin, la subjectivité du salarié. Une régulation entre salariés se constitue, pour socialiser les réponses à apporter aux questions posées par la présence du client. Cette *subjectivité collective* anime une certaine forme de « régulation autonome ».

Le collectif a ainsi tendance à élaborer des pratiques communes qui tiennent compte des subjectivités individuelles (telle personne influente peut servir d'exemple, etc.). En d'autres termes, se constitue un « genre » collectif qui se nourrit des « styles » individuels (Clot, 1999). C'est dans le cadre de ce collectif que prend sens concrètement l'injonction de réformer les principes de travail, de mettre en place une nouvelle organisation, d'adopter une nouvelle méthode de travail ou une nouvelle technique, etc. Les subjectivités collectives sont, en tout cas, interrogées dans les différents niveaux qu'elles prennent, et qui s'imbriquent : une nouvelle technologie, par exemple, ne bouscule pas les subjectivités des infirmières du service de médecine de la même manière que celles des infirmières de cardiologie, qui n'exercent pas leur activité dans des conditions strictement comparables. La perturbation ainsi suscitée, les réactions, les évolutions ont donc des chances de différer et d'imprimer à la renégociation des identités des contours partiellement différents. Néanmoins, selon des modes d'appropriation spécifiques, on peut malgré tout avoir affaire, globalement, à une évolution de l'ensemble des infirmières de l'hôpital, voire d'autres hôpitaux.

L'ensemble de ces processus (remise en cause des anciennes identités professionnelles, renforcement de la sollicitation de la subjectivité individuelle, émergence de nouvelles subjectivités collectives) invite à s'interroger sur les conditions de structuration de nouvelles *identités collectives*. C'est un enjeu dans la constitution de nouveaux acteurs collectifs à même de peser sur les stratégies d'entreprises. La question qui est posée est donc double. Il s'agit, d'une part, d'appréhender les interactions qui se jouent entre subjectivités individuelles et subjectivités collectives au sein des collectifs de travail face à l'irruption du client dans les relations de travail. Il s'agit, d'autre part, de s'interroger sur les interactions entre les évolutions qui se jouent au sein des collectifs de travail et les fondements traditionnels des identités collectives construites pour partie hors de l'entreprise. L'objet de cette étude portera davantage sur le premier volet de ce questionnement. De ce point de vue, la question de l'appropriation du sens du travail face au client, qui constitue un levier important de la mobilisation des subjectivités individuelles dans le cadre d'une logique servicielle, intervient ici comme une clé de lecture particulièrement éclairante des recompositions qui s'opèrent dans les systèmes de règles qui structurent les collectifs de travail, et dans la composition même de ces collectifs. La question des interactions avec les identités professionnelles ne sera traitée ici que dans la mesure où celles-ci font partie des ressources sur lesquelles peuvent s'appuyer les individus et les collectifs. On n'approfondira pas ici la façon dont, en retour, ces identités sont appelées à se recomposer face à cette interpellation par les subjectivités individuelles et collectives.

4. COHERENCES ET TENSIONS DANS LA RECHERCHE D'UN NOUVEAU MODELE

La dimension de modèle que sont susceptibles de prendre les évolutions du travail est liée à l'existence de formes de cohérence entre ce qui inspire les règles de différents domaines concernés : on tend vers le modèle pur si tout s'organise selon la même logique. C'est pourquoi l'industrie automobile était considérée comme particulièrement représentative de la logique taylorienne : les règles répondaient presque parfaitement, pour la plupart d'entre elles, aux principes du taylorisme, aussi bien dans le domaine de la prescription du travail, que de la rémunération, des classifications, etc. Néanmoins, dans les faits, on ne trouve que rarement de modèle pur en application ; il y a seulement des secteurs dans lesquels on tend à s'en rapprocher assez fortement. Les raisons sont les spécificités du secteur – qui obligent l'éventuelle volonté d'appliquer le modèle à composer avec des contraintes (nature du produit...) qui ne le permettent pas complètement –, mais aussi la dimension historique liée, tout particulièrement, aux jeux d'acteurs que l'on vient d'évoquer.

Ces contraintes et ces jeux d'acteurs ne font pas disparaître le problème de la cohérence. Précisément, les contraintes et les jeux d'acteurs ont des chances de se rappeler à l'esprit des gestionnaires des entreprises lorsque, à l'usage, les logiques mises en œuvre ne se révèlent pas faire cohérence entre elles : par exemple, on peut imaginer que, dans le cadre de l'adoption d'une stratégie de service de type industriel, qui s'en remet largement au principe de la prescription, le fait de mettre en application des procédures d'évaluation des compétences pourra révéler son caractère contradictoire, par le biais des logiques d'acteurs, lorsque les exécutants les refuseront (par exemple en déclenchant un conflit) ou s'emploieront à les contourner, à les dévaloriser, etc., ou lorsque l'encadrement ne fera les entretiens d'évaluation qu'à contre-cœur, en vidant l'idée de son contenu, etc.

Cette approche aurait besoin de faire l'objet d'une analyse approfondie pour être autre chose qu'une intuition. La crainte du fonctionnalisme tend à dissuader d'entreprendre de telles analyses, mais il semble, malgré tout, que le problème de la cohérence gagnerait à être repris autour de l'idée que la dynamique des projets de réorganisation, de l'invention de nouvelles règles, du déploiement effectif de nouvelles pratiques a très vraisemblablement à voir avec le fait que, pour en constituer des supports et des cadres de leur action, les personnes s'emploient d'abord à leur donner sens et que ce sens peut avoir du mal à s'instaurer si, au moins à partir des cadres interprétatifs dans lesquels ils ont tendance à être appréhendés, une sorte de dissonance se manifeste. Si on demande aux personnes d'agir dans des directions qui leur paraissent contradictoires et inconciliables, alors les règles ont des chances de ne pas être réellement appliquées et une cohérence continue de se chercher.

Dès lors, on peut dire que *la tension* des acteurs vers un modèle en émergence (le fait qu'ils tendent vers quelque chose qu'ils ne connaissent pas encore mais dont un certain nombre d'entre eux ont l'intuition que c'est dans cette direction qu'il faut porter la réflexion) se joue à travers un processus dans lequel vont inévitablement se produire *des tensions* (des épreuves). Au sein de celles-ci se manifeste le fait que ce que l'on cherche à inventer et à faire appliquer ne prend pas sens ou se heurte à des contraintes dont on juge qu'elles en rendent difficile voire impossible l'application. La cohérence ne s'impose pas, en effet, avec la force de l'évidence mais doit être découverte « en avançant » et en *éprouvant* la réalité et les effets de ce que l'on cherche à faire naître.

Dans ce cadre, la dynamique par laquelle se crée le contenu d'un nouveau modèle d'emploi se joue entre, d'une part, des perceptions *subjectives* de la réalité, de ses enjeux, des voies à explorer et, d'autre part, une confrontation à des données plus *objectives* qui s'imposent aux subjectivités comme des éléments de la réalité susceptibles de leur résister si elles entreprenaient de les nier. Au niveau de l'entreprise, l'élaboration de la stratégie

(stratégie d'offre, choix d'organisation, de technologies, etc.) se présente comme une construction exprimant la subjectivité de la direction, la manière dont les membres de celle-ci¹² interprètent les formes de la concurrence auxquelles l'entreprise doit faire face et les possibilités d'action. Tout l'effort de la mise en application de la stratégie, à travers les différents *projets*, vise à l'objectivation des choix opérés.

L'indétermination initiale, en la matière, provient cependant de ce que ces choix ne peuvent entrer dans les faits et s'objectiver qu'en passant par une mise en œuvre par les différents niveaux hiérarchiques et notamment par les cadres concernés, sachant que ceux-ci ne peuvent agir qu'à partir d'une interprétation de ce qu'on leur demande de faire. Les cadres à qui on demande de mettre en place une nouvelle organisation ne peuvent entrer dans l'action qu'en s'étant donné le sens de cet objectif, pour l'entreprise en général et dans le cas particulier du secteur dont ils ont la responsabilité : l'expérience de ce qui a été vécu ces derniers temps (types de difficultés rencontrées, conditions et degré de leur résolution, etc.) donne-t-elle raison à l'idée de vouloir changer l'organisation, les orientations données sont-elles de nature à améliorer les choses, le moment est-il bien choisi, etc. ? Le degré de *conviction* à l'égard du projet étant formé, il se confronte également à l'appréciation par les cadres de la nature et de l'intensité de la contrainte qui les force à agir et des moyens donnés à cette fin : un cadre à qui on donnerait un projet à mettre en œuvre, mais limité pour l'essentiel à un mot d'ordre sans guère de contenu concret, sans moyens réels (matériels, humains...), a des chances, si par ailleurs il voit les salariés qu'il encadre assez fermement hostiles et capables de déployer d'importants moyens d'action (menace de grève, résistance passive...) pour s'y opposer, de se sentir faiblement tenu d'agir dans de telles circonstances et de freiner l'application du projet.

L'objectivation d'une stratégie et des choix qui la concrétisent (organisation, technologie, etc.) procède donc, quand elle a eu lieu, du fait que, dans les différents niveaux hiérarchiques, des personnes ont conçu l'injonction qui leur était faite dans les termes d'une obligation d'agir à laquelle elles n'ont pas jugé possible de se soustraire. Inversement, les moyens que se donnent, d'un côté, la direction, de l'autre, les salariés, et les subjectivités individuelles et collectives peuvent aboutir à ce que le projet en reste à un mot d'ordre qui ne parviendra jamais réellement à entrer dans les faits. Un jeu s'opère entre subjectivités et objectivation, qui constitue le cadre dans lequel la tension vers un modèle (généralisé par les résultats de stratégies d'offre, d'organisation de la production et du travail, de recours aux qualités de la main-d'œuvre, etc.) en vient à donner une réalité et du contenu à ce modèle, en passant par des tensions qui contribuent à lui imprimer sa forme.

CONCLUSION : RELATION DE SERVICE ET MODELE DE TRAVAIL, UNE RECHERCHE POUR UN PREMIER ECLAIRAGE

En faisant l'hypothèse que la relation de service peut, à certains égards, intervenir comme pierre angulaire à partir de laquelle des aspects significatifs du modèle de travail et des interrelations qui caractérisent ce dernier vont se renégocier, la recherche présentée ici se donne pour objet d'étudier la manière dont les acteurs se confrontent aux tensions qui résultent des questions posées par l'émergence du client au cœur même du travail. Tout ne se joue pas au seul niveau de l'entreprise : les jeux de redéfinitions impliquent de

¹² Il faudrait pouvoir ici insister sur le fait que, au sein des directions, les personnes ont un pouvoir inégal : même lorsqu'on remonte vers ce qui semble être le cœur de la prise de décision dans l'entreprise, on s'aperçoit que certains individus, même « très bien placés », n'ont, dans les faits, pas le pouvoir d'influencer réellement les décisions les plus stratégiques.

nombreux acteurs et s'étendent jusqu'aux branches (Besucco, Tallard, Lozier, 1999 ; Besucco, Tallard, 1999) ou à l'Etat, voire aux territoires et au niveau européen. Ici, malgré tout, nous nous en tiendrons à un éclairage à partir de l'entreprise, en considérant donc comme données les « ressources » que les acteurs peuvent tirer des dispositifs élaborés au niveau des branches, de l'Etat et des territoires. Ainsi, dans l'entreprise, en quoi la « préoccupation client » et la relation de service interrogent-elles le modèle de travail en cours de redéfinition ? Comment les acteurs se saisissent-ils des enjeux posés à travers l'affirmation de ces principes ? Au sein de quelles contraintes et de quelles marges de manœuvre les appréhendent-ils ? Comment les subjectivités individuelles et collectives s'en emparent-elles et quelles conséquences cela pourrait-il avoir pour les identités collectives et les dispositifs institutionnels en place s'en trouvent-ils éventuellement déstabilisés, ou, à tout le moins, interrogés ?

Chapitre 3

Deux entreprises à la recherche de leur stratégie de service : La distribution du courrier à La Poste et les hypermarchés

Dans la mesure où, comme on l'a vu, l'émergence d'un nouveau modèle de travail met en jeu des dimensions normatives et positives, de l'objectif et du subjectif, l'investigation doit parvenir à saisir la manière dont les deux perspectives se construisent dans leur interaction. L'enquête de terrain constitue ainsi le double indispensable de l'approche reposant préalablement sur la préconstruction des grandes lignes du modèle, sur le versant normatif, comme cela vient d'être fait¹³.

Un tel positionnement a cependant pour effet de définir le rapport au « terrain » dans des termes quelques peu inhabituels. L'enquête qualitative de terrain fait suite à une étape qui a consisté à faire l'ébauche des lignes de force de la dimension normative du modèle, non pas dans l'abstrait mais à partir des effets de connaissance et de compréhension (Passeron, 1991) que la communauté des chercheurs (et, parmi eux, les auteurs de l'enquête eux-mêmes) ont, dans leurs débats, contribué à produire. Le débat scientifique est pris comme l'un des matériaux à la disposition du chercheur, non pas seulement pour construire son approche (hypothèses...), mais bien pour constituer la première étape de son travail d'investigation personnelle. Il s'agit de prendre les effets de compréhension accumulés par le débat – y compris dans leurs aspects controversés – pour en faire une information sur ce que les acteurs se révèlent reconnaître comme importants, justifiant des efforts de réorganisation, d'introduction de nouvelles technologies, de redéfinition des stratégies, etc., et en déduire ainsi les grands axes de la dimension normative du modèle.

Dans un second temps, le travail de terrain intervient comme une étape dont l'objet central sera d'analyser la manière dont les acteurs étudiés se confrontent à cette dimension normative – comment ils l'interprètent, y répondent, etc. – et, ce faisant, il

¹³ Ou même de l'approche consistant en une confrontation d'une lecture théorique à l'utilisation en seconde main des résultats de monographies, qui, quant à elle, peut servir à situer les enjeux macro-économiques de la question (Ughetto, 1998).

s'agit d'essayer de comprendre dans quels termes se joue la tension vers le modèle de travail et comment celui-ci se construit.

Cette démarche s'écarte donc de celle revendiquée habituellement, qui oppose un moment de théorie, où l'on élabore un modèle d'analyse, d'interprétation, et un moment de confrontation à la réalité empirique, dans lequel cette « réalité » valide certains éléments du modèle et en invalide d'autres. La démarche adoptée revendique une visée théorique, mais qui mobilise l'enquête qualitative comme autre chose qu'une confrontation de la théorie à la pratique.

Dans cette perspective, nous nous sommes intéressés à deux entreprises affichant l'intention de placer le client au cœur de leur stratégie et de leur processus de production. Ces derniers correspondent à des activités de gestion de flux, dans la mesure où, dans l'un et l'autre cas, nous nous sommes intéressés à des activités de distribution. Pour l'une des entreprises, à savoir La Poste, il s'agit là d'une partie seulement de son activité, celle de la distribution du courrier, à côté du guichet et des services financiers. C'est la partie la moins concernée par le contact direct avec le public mais qui n'en a pas moins à se confronter à la problématique du client : la distribution du courrier est en quelque sorte prise entre deux sortes de clients, l'expéditeur et le destinataire. C'est notamment à travers l'attention prêtée tout particulièrement au premier, et en particulier à certains segments de clientèle de ce côté, que la problématique du client tend à prendre de la force dans la distribution du courrier : des enjeux de chiffre d'affaires s'y manifestent, qui conduisent La Poste à rechercher les moyens de s'assurer la satisfaction des clients à travers le travail effectué dans toute la chaîne de distribution. La seconde entreprise a, quant à elle, la distribution pour cœur de son activité : un grand groupe du secteur de la grande distribution à prédominance alimentaire a été retenu (en l'occurrence Carrefour), à travers son activité hypermarchés¹⁴. Le contact avec la clientèle est ici plus immédiat, par le fait même que celle-ci, pour bénéficier de la prestation, doit venir dans les magasins de l'enseigne, sans pour autant que l'on ait affaire à quelque chose de comparable à des activités de guichet : le principe du *self-service* sur lequel repose la grande distribution implique que le travail effectué par le personnel des magasins s'effectue plus dans le cadre d'une sorte de co-présence sur les mêmes lieux avec la clientèle que dans celui d'un traitement de demandes en face-à-face. Toutefois, la co-présence a pour effet de créer un cadre d'activité qui diffère de celui de la distribution du courrier en ce qu'il rend plus concrète, pour ceux qui effectuent le travail, la personne du client. Dans ce cas aussi, la préoccupation à apporter à la satisfaction des attentes du client fait l'objet d'efforts de la part de l'entreprise pour être renforcée et traduite en actes, en lien également avec des enjeux de chiffre d'affaires et dans la perspective d'une rupture au moins partielle avec les stratégies de volume sur lesquelles s'était construite et concentrée la grande distribution.

Ces deux cas d'étude nous donnent la possibilité d'observer un processus qui est largement en train de se dérouler et qui est loin d'avoir trouvé son point d'achèvement. La construction du sens des objectifs de satisfaction des attentes du client, de réflexion sur l'organisation de la production, sur les finalités et les modalités du travail, etc., est totalement à l'œuvre et donc objet d'interrogations des différents niveaux hiérarchiques dans les entreprises, voire de débats. On a donc là des contextes qui convenaient parfaitement à notre objet.

Leur intérêt est également venu de leur caractère quelque peu spécifique. Tous deux correspondent à des activités de service, mais de ces services que l'on a peu l'habitude de retenir pour traiter de la relation de service. Plus exactement, les deux entreprises retenues

¹⁴ Dans la grande distribution, le segment des grands magasins est également concerné par des processus similaires : cf. Turnbull, Wass (1998).

font l'objet d'études fréquentes mais qui tendent à se rapporter généralement à l'investigation des interactions avec le client ou l'utilisateur au guichet des bureaux de poste¹⁵ ou aux interactions lors du passage en caisse (Alonzo, 1998). Notre choix s'est, au contraire, porté sur des activités que d'aucuns qualifieraient facilement de *back office* mais qui sont, en réalité, tout aussi centrales dans la production des deux entreprises considérées et qui, pour ne pas faire de l'interaction avec les usagers ou clients le cœur du travail de leurs personnels, n'en ont pas moins à se préoccuper du client et à se représenter ses attentes. De ce point de vue, l'intérêt de ces terrains d'enquête était de permettre d'éprouver le potentiel de généralité de la problématique de la relation de service et, par là même, de se confronter à la dimension de modèle (susceptible de dépasser les spécificités sectorielles) de cette dernière : si l'on déclare que l'intérêt de l'analyse des interactions en face-à-face constitutives des problématiques de la relation de service portant sur les activités de guichet tient au fait qu'il y a là quelque chose d'illustratif de ce qui, à des degrés variables, tend à se généraliser à un grand nombre d'activités, encore faut-il finir par en venir à tester les modalités à travers lesquelles la relation de service se concrétise dans des univers de travail où elle est physiquement moins constituée mais, dans les représentations, très prégnante. Nos deux terrains ont offert, en la matière, deux gradations possibles de ces modalités.

1. LES HYPERMARCHES CARREFOUR

1.1. Les grandes orientations stratégiques au cours des dernières années

La stratégie de Carrefour se comprend dans le cadre du mouvement qui a vu les hypermarchés, dans l'alternative entre le discompte et le service au client qu'envisageait la profession au début des années 1990 (CEREQ, 1990), trancher plutôt en faveur de la seconde option. Plus précisément, les hypermarchés, et notamment Carrefour, ont eu tendance à suivre une tendance de plus en plus active dans la grande distribution alimentaire et non alimentaire, consistant à se positionner face aux clients comme constructeurs de solutions globales à des problèmes de consommation, tout en rationalisant sévèrement les structures et les procédures afin de diminuer les coûts (Moati, 2001). Depuis une dizaine d'années, en effet, les distributeurs investissent plus activement leur rôle d'intermédiaires entre les producteurs et les consommateurs. Alors que, jusqu'aux années 1970 voire 1980, ils avaient laissé « aux grandes firmes industrielles la charge de piloter les marchés par leurs politiques de prix, de communication et d'innovation » (*ibid.*, p. 66), se bornant à mettre à disposition des grandes masses de marchandises, ils s'attachent désormais à créer une mise en forme de l'acte de mise à disposition qui est censée apporter une valeur ajoutée supplémentaire vis-à-vis de la production industrielle et faciliter l'accès aux marchandises pour les consommateurs : la mise en scène, mais aussi la sélection de produits avec la caution qu'apporte la marque de l'entreprise de distribution¹⁶, la composition de « solutions » ou « bouquets », ou tout simplement l'amélioration du service (qualité de l'accueil et de la

¹⁵ En Grande-Bretagne, des études sur le travail dans le secteur postal adoptent d'autres perspectives, comme l'étude du travail en équipes autonomes (Martinez Lucio *et al.*, 2000).

¹⁶ La réduction de l'incertitude qu'est supposée apporter une marque (Eymard-Duvernay, 1994) n'est désormais plus le seul fait des industriels, mais est aussi un attribut des distributeurs, qui donnent ainsi aux consommateurs un moyen supplémentaire de se repérer dans la multitude des produits et d'estimer leur qualité : le distributeur peut signaler, voire sélectionner, des produits, apportant la garantie d'un certain rapport qualité/prix (par exemple, « Le choix de la Fnac »).

signalétique, réduction du temps d'attente aux caisses, livraison à domicile...) participent de cette volonté de générer une « valeur commerciale ».

Ces stratégies n'ont cependant pas conduit, comme on avait pu l'imaginer dans l'alternative quelque peu schématique entre la stratégie de service et le discompte, « au relâchement de l'effort sur la compression des coûts. Au contraire, la réussite d'une stratégie de différenciation repose sur la capacité d'offrir aux consommateurs un rapport "utilité/prix" compétitif. La différenciation étant coûteuse (investissement dans l'aménagement des points de vente, assistance commerciale renforcée, communication...), la rationalisation de la gestion s'impose afin d'éviter une dérive incontrôlée des prix dont les conséquences peuvent être désastreuses sur des marchés fortement concurrentiels où sont présentes des enseignes résolument discompte » (*ibid.*, p. 154).

Carrefour a pleinement pris sa part de ce mouvement, étant même souvent à l'origine de nouvelles pratiques qui se sont par la suite généralisées. L'organisation des magasins par « univers », en cours de déploiement, en est la dernière manifestation en date, sur la base de l'idée qu'il convient de rassembler dans l'espace de vente les biens qui se consomment dans les mêmes grandes catégories d'usages (par exemple, l'univers du nourrisson, composé de son habillement, de son alimentation, des couches-culottes, etc.). Mais, plus généralement, il faut également prendre en considération toutes les évolutions qui font des hypermarchés actuels des espaces de vente très différents de ce qu'ils étaient autrefois : conseil assuré, soit périodiquement (rayon des vins), soit de manière permanente (vente à la coupe ou au détail en charcuterie, poissonnerie...), élévation de la qualité et de la diversité dans des domaines comme la boulangerie, sans compter les facilités introduites dans les modes de paiement (« carte Pass »), les plages d'ouverture des magasins, la plus grande attractivité de la mise en rayon (textile, boulangerie...), les éléments de confort (fontaines de rafraîchissement...), etc.

En contrepartie, la logistique d'approvisionnement a, de son côté, été l'objet de révisions fondamentales, qui ont abouti à délaisser le modèle typique des supermarchés (une négociation menée avec des fournisseurs pour la totalité de l'enseigne permet d'avoir des rabais importants, à la suite de quoi on « arrose » les magasins de quantités massives, quel que soit le niveau désiré, à charge pour eux de les écouler) au profit d'un modèle rationalisé : la passation de commande remonte vers les fournisseurs après que les magasins ont validé la « proposition de commande » qui leur a été faite par le système informatique.

Le contenu de l'activité et ses modalités ont donc subi de profondes transformations au cours des dernières années. L'ensemble de l'organisation est rationalisée de manière à assumer la capacité à offrir une prestation censée répondre de façon accrue à une logique de service vis-à-vis des clients. On s'efforce, dans une enseigne comme Carrefour, de formaliser les reconsidérations qu'implique le primat donné à la logique client. Celle-ci est comprise parfois comme impliquant des révisions profondes puisque devant aller jusqu'à concerner l'organisation. Pour reprendre l'illustration donnée par un membre de la direction, la centralité de la préoccupation du client signifie que les personnels doivent avoir à l'esprit la nécessité que des fleurs aient la plus longue vie possible chez le client et non pas qu'elles demeurent trop longtemps dans la chaîne de distribution, ce qui nécessite d'être en mesure de revoir des contraintes que l'on considérait comme naturellement données et insurmontables pour envisager comment une autre organisation permettrait de tenir cet objectif.

On a ici la manifestation du fait que la logique client rend plus intense le sentiment de la pression temporelle¹⁷ : le fait de se représenter les conséquences des modalités dans lesquelles on exerce son travail du point de vue de l'utilité ressentie par le destinataire accentue la pression à réduire le temps de la prestation afin de préserver au maximum les qualités et l'intégrité du bien transféré. Il devient moins aisé de relativiser les implications d'un report du traitement de la marchandise ou d'un allongement de sa durée et donc de se soustraire à la pression du temps. Le sens de la finalité du travail effectué surgit ainsi comme un phénomène beaucoup plus prégnant que dans d'autres configurations où, comme c'est le cas dans le taylorisme, on va parfois, dans les principes, jusqu'à le nier.

Les rayons, marqués par leur spécificité, n'auront pas forcément à connaître ces contraintes de la même manière : l'électronique-photographie-ciné-son n'a pas à résoudre les problèmes que génère le caractère éminemment périssable des fleurs. Mais il y a bien là une tendance assez forte. On peut sans doute faire un principe général de l'idée qui s'énonce à propos de la boulangerie-pâtisserie, selon laquelle il ne s'agit pas de rechercher une qualité de niveau exceptionnel mais plutôt une qualité à la fois bonne et constante¹⁸ (et comparable quel que soit le magasin), garantissant au client de ne pas se révéler déçu à l'occasion de l'un de ses passages dans un magasin de l'enseigne. Le fait que le personnel se trouve avoir contact avec les clients implique également que cette qualité garantie intègre sa disponibilité pour d'éventuels conseils sollicités par les ceux-ci. L'expression physique de la relation de service n'est cependant pas recherchée en tant que telle puisque, à l'inverse, on pourra se donner comme principe que l'essentiel de l'assortiment du linéaire devra avoir été fait avant l'arrivée en magasin des clients (afin de ne pas le déranger dans sa circulation), ce qui aboutit ainsi à réduire les occasions de co-présence.

L'idée est, en fait, que, pour tout rayon, le maintien ou le développement du chiffre d'affaires est – dans des conditions de concurrence extrêmes qui sont celles de la grande distribution – un exercice exigeant de consentir des efforts continus, de longue haleine, qui se révèlent, en fait, surtout *a contrario* : se peut-il que ces efforts soient relâchés pendant un court moment et la sanction tombe immédiatement, avec le départ presque instantané de la clientèle vers l'enseigne concurrente. Regagner ces parts de marché perdues nécessite alors de déployer une grande énergie pendant le temps relativement long qui sera indispensable pour regagner la clientèle perdue. Il s'agit donc d'éviter de se placer dans une situation aussi difficile en veillant à conforter le chiffre d'affaires jour après jour par un travail que l'on est en droit de juger, à première vue, quelque peu ingrat puisqu'il s'agit de s'attacher à la série des petits détails qui, pris isolément, ne semblent rien mais qui, additionnés, permettent d'éviter de perdre le client. Le bon affichage des prix et sa correspondance avec les prix pratiqués en caisse, l'approvisionnement régulier, le conseil aimable des employés s'ils sont sollicités, le bon rangement des linéaires et leur propreté en constituent des exemples. C'est là le sens de l'idée de garantir au client une qualité constante, dont la finalité est de consolider la satisfaction ressentie par le client et d'espérer ainsi qu'il ne sera pas déçu au point de désertir durablement le magasin. Il s'agit moins de rechercher des grands effets que d'assurer la construction minutieuse de la confiance quant à la qualité de la prestation.

*

Cette évolution prend place dans le cadre d'un effort de la branche professionnelle pour développer, depuis plusieurs années, des politiques sociales susceptibles de participer à des stratégies de qualité. Constituée essentiellement des grands groupes du secteur, la branche avait fait le choix, consécutif aux résultats du contrat d'études prévisionnelles

¹⁷ Nous insisterons sur ce point dans le chapitre suivant.

¹⁸ Entretien avec l'un des managers de rayon boulangerie-pâtisserie.

(1989), d'une stratégie axée sur la qualité de service et d'une politique sociale portant essentiellement sur trois volets : la formation professionnelle, la rénovation de la grille de classification¹⁹ et l'aménagement et la réduction du temps de travail. Dans un secteur marqué par la précarité du statut des salariés et un turn-over élevé, il s'agissait d'entamer une sortie de ce modèle de gestion de la main-d'œuvre pour élaborer une politique visant à fidéliser et à professionnaliser afin de mieux répondre aux exigences de qualité. L'objectif était également de diffuser une nouvelle image des métiers en particulier de celui de chef de rayon.

La politique sociale et organisationnelle de Carrefour s'inscrit dans ces dispositifs de branche. En ce qui concerne la politique sociale, l'entreprise a signé des accords d'entreprise qui prennent place dans le cadre de ceux de la branche. Ces dispositions font partie du contexte des magasins étudiés, même s'ils prennent davantage sens au niveau de l'entreprise dans son ensemble que des magasins spécifiquement. De fait, dans l'enquête, il est apparu qu'elles ne constituaient pas nécessairement des ressources stratégiques pour les directions des magasins. Il s'agit plutôt, par l'application de ces accords, de modifier l'image sociale très dégradée de la grande distribution ou encore de diminuer les coûts de formation en s'appuyant sur des dispositifs légaux (contrats de qualification) ou de branche (certificats de qualification...). Elles étaient également peu présentes dans les représentations des salariés. Cela ne signifie pas que les dispositifs institutionnels de branche n'ont pas de réalité concrète, mais que leur pénétration est telle que, pour certains d'entre eux notamment, on peut voir des magasins ne pas s'être trouvés à les utiliser intensément.

1.2. Les hypermarchés enquêtés et leur contexte

L'enquête a porté sur deux établissements. Nous reviendrons dans le troisième point de ce chapitre sur la méthode. Il s'agit ici de présenter le contexte concret qui est le leur au moment de l'enquête.

Les deux établissements sont des hypermarchés²⁰. Au sein du groupe Carrefour, les différents « formats » de magasins sont gérés par des entités juridiques différentes : les hypermarchés sont les magasins autour desquels l'entreprise s'est historiquement développée depuis ses débuts, ou presque (le premier hypermarché ouvert en France l'est sous l'enseigne de cette entreprise, à Sainte-Geneviève-des-Bois, en 1963, trois ans après l'apparition de l'enseigne lors de la création d'un supermarché par Marcel Fournier et Denis Defforey, à Annecy). Ils sont rassemblés au sein de Carrefour France. S'y sont intégrés récemment, à la suite de la fusion avec Promodès en 1999, ceux autrefois placés sous l'enseigne Continent. Cette fusion a permis au groupe d'étendre sa présence sur les autres formats, et tout spécialement sur celui des supermarchés, à travers les magasins Champion, mais en les intégrant dans une structure juridique distincte de Carrefour France.

¹⁹ La négociation, dans les années 1990, d'une grille de classification à critères classants s'inscrit dans une perspective d'outiller les progressions professionnelles dans la mesure où il s'agit d'une grille unique dans laquelle la filière employé est prolongée et l'accès de ces derniers au niveau manager de rayon est facilité.

²⁰ Un hypermarché est un magasin de très grande surface de vente (plus de 2500 m², avec plus d'un tiers du chiffre d'affaires réalisé dans l'alimentaire ; avec une telle surface mais avec l'alimentation comptant pour moins d'un tiers du chiffre d'affaires, on parle de grand magasin). Un supermarché est plus petit (entre 400 et 2500 m² et plus des deux tiers du chiffre d'affaires réalisé dans l'alimentaire).

L'enquête a pris appui sur deux magasins : l'un est historiquement sous enseigne Carrefour, situé dans le sud de la Bourgogne ; l'autre, localisé quant à lui en région parisienne, est issu du réseau Continent : passé sous sa nouvelle enseigne, il était toujours, au moment de l'enquête, dans le processus, engagé depuis plusieurs mois, consistant à effectuer son assimilation des normes respectées par tout hypermarché Carrefour. Ce magasin connaissait donc un contexte particulier, propre à tous les anciens Continent, qui était de faire en un temps accéléré l'apprentissage des diverses réformes et normes assimilées par ceux que l'on nomme les « Carrefour natifs » en plusieurs années.

Parmi les réformes récentes qu'ont eu à connaître les hypermarchés Carrefour au cours des dernières années et qui forment le contexte concret dans lequel la recherche a saisi les magasins enquêtés, trois notamment doivent être citées.

En premier lieu et pour remonter à la temporalité la plus longue, un changement majeur a résulté de la mise en place de nouveaux modes de traitement des flux de marchandises. Comme on l'a vu, la grande distribution, tant alimentaire que non alimentaire, connaît, depuis quelques années, un bouleversement technologique de grande ampleur visant à rationaliser la logistique en vue de réduire les coûts qu'elle représente. L'informatisation et la scanérisation ont permis de générer des organisations des flux où les passations de commande sont automatisées, à travers des techniques de type « échange de données informatisé », ou EDI, qui rendent possible la transmission des commandes aux fournisseurs en temps réel (Moati, 2001, pp. 187 *sqq* ; Chardon, 1999). Elle va de pair avec l'exploitation marketing des éléments d'information sur le client accumulés sur les ventes des différentes catégories de produits qui résulte également de l'enregistrement informatique. La tendance se généralise dans la grande distribution alimentaire, mais les hypermarchés Continent n'avaient pas encore complètement franchi ce pas qui avait, au contraire, constitué une dimension majeure de l'activité chez Carrefour au cours des dernières années. Elle implique une dynamique contradictoire de centralisation et de responsabilisation locale, dont rend compte P. Moati (2001, pp. 192-193) :

« ... le renforcement de la démarche marketing et les politiques de rationalisation de la logistique imposent d'instaurer un minimum de centralisation de l'organisation, quitte à attribuer de nouvelles responsabilités aux points de vente. Par exemple, la constitution de bases de données marketing suppose une centralisation de l'information, de son traitement et de son analyse. Les positionnements marketing d'enseignes, qui deviennent (...) de plus en plus subtils, se définissent nécessairement au niveau central. Dans la distribution de prospectus, on note le recul du poids des opérations régionales ou locales au profit des opérations nationales. La rationalisation de la logistique impose une gestion centralisée des flux d'information (commandes, factures) et des flux physiques (via les entrepôts et les plates-formes). Aussi n'est-il pas étonnant que les révisions organisationnelles auxquelles nous assistons reviennent le plus souvent à renforcer le rôle des instances centrales.

» Mais cette centralisation ne doit pas être confondue avec une gestion bureaucratique, à l'instar de l'organisation taylorienne dans l'industrie qui reposait sur la stricte séparation des tâches de conception et d'exécution. (...) Ainsi, le rôle imparti aux points de vente dans les nouvelles pratiques organisationnelles peut se trouver renforcé en dépit du mouvement de centralisation. En effet, le point de vente est en contact direct avec le client. Il occupe donc une position stratégique dans une perspective à la fois marketing et logistique. Cette position est d'autant plus importante que le distributeur a pris conscience de l'importance de piloter par l'aval tant son marketing (marchés de "demande") que sa logistique (logique de "flux tirés"). »

Dès lors, les magasins ont à connaître à la fois la nécessité d'agir à partir de « tronc communs d'assortiment » centralement définis et que l'entreprise exige de voir figurer dans chaque magasin, et l'exigence de tirer parti des marges de manœuvre qui subsistent dans ce cadre pour s'adapter à une dimension locale (produits de la région...). De même, « [u]ne marge d'autonomie existe souvent également dans la fixation des prix (mais non

dans la définition de la *politique* de prix) de manière à avoir les mains libres dans le combat entre les concurrents de la zone de chalandise » (*ibid.*, p. 193).

Cela est véritablement le contexte qu'ont eu à apprendre à connaître les magasins enquêtés, très récemment pour le magasin autrefois sous enseigne Continent (qui révèle, par ses efforts et ses difficultés, l'ampleur des reconsidérations que cela implique), de façon un peu plus ancienne pour le « Carrefour natif ».

La seconde évolution concerne le mode d'organisation des magasins. Elle est plus erratique que la précédente. Elle correspond à l'idée qui tend à s'imposer que le chef de rayon est la cheville autour de laquelle est destinée à s'organiser l'activité des magasins. Celui-ci est de plus en plus vu comme un gestionnaire d'une « affaire » qui s'apparente quasiment à une PME. Il a la responsabilité d'un chiffre d'affaires et l'on pense qu'il doit se concevoir comme manager prenant des décisions économiques plus que comme un hiérarchique appelé à « mettre la main à la pâte ». Partant de là, Carrefour s'est essayé à promouvoir un mode d'organisation qui devait « pousser » les acteurs dans ce sens. Le projet d'organisation intitulé de « transversalité » a ainsi décidé de supprimer le niveau hiérarchique suivant celui de chef de rayon, les « chefs de secteurs », qui, jusqu'alors, « chapeautaient » un petit nombre de rayons. En compensation, il instituait des fonctions d'appui transversales (ressources humaines, flux, communication, contrôle de gestion...), qui correspondaient à des ressources que le gestionnaire chef de rayon (devenu « manager de rayon ») pouvait activer sur les besoins techniques qu'il rencontrait. Le projet a peiné à remplir ses objectifs et, notamment, les chefs de rayon se sont trouvés plongés dans des conditions d'activité qui sont apparues trop ambitieuses et faiblement rééquilibrées, dans les faits, par les possibilités de recours aux fonctions d'appui. Il a donc été mis fin au projet et l'on a supprimé des dernières et réinstauré un niveau hiérarchique supérieur, les « responsables de secteurs », qui couvrent, cette fois, un plus large domaine : un magasin compte effectivement un responsable de l'ensemble du secteur alimentaire et un autre responsable de tout le non alimentaire. Il ne s'agit cependant pas d'un retour à la case départ, étant donné ce changement de périmètre, qui implique que la fonction est plus indéterminée : l'étendue du champ couvert ne permet pas au responsable de secteur d'être un hiérarchique aussi présent qu'auparavant auprès de ses chefs de rayon, lesquels doivent donc apprendre à assumer une certaine autonomie, mais les responsables de secteur ne sont, du coup, plus tout à fait sûrs de savoir quel est le contenu de leur fonction. Chacun tend à l'interpréter à sa manière, souvent en cherchant du côté de l'idée que la fonction ne peut plus s'appuyer sur la connaissance technique (les responsables de secteurs ne peuvent avoir une connaissance aussi précise que celle de leurs chefs de rayons sur chacun des linéaires) mais doit mettre l'accent sur l'appui en termes de management (d'une équipe, d'un chiffre d'affaires...).

Enfin, une troisième évolution concerne le domaine des ressources humaines. Jusqu'à présent, elle a surtout pris la forme de l'idée que les chefs de rayon doivent intégrer à part entière la dimension ressources humaines dans leur fonction. Il s'agit notamment de diriger une équipe dans d'autres dispositions qu'auparavant, en particulier en expliquant aux personnes les raisons de ce qu'on leur fait faire : l'entreprise insiste particulièrement sur la tenue effective des « réunions de début d'activité » (couramment appelées RDA ou « briefings ») le matin, entre le chef de rayon et son équipe. Ces réunions participent d'un souci d'assurer une construction de l'idée du client et de son importance pour l'entreprise. A cette fin, les personnels se trouvent amenés à participer à des sessions de formation au cours desquelles sont expliqués les enjeux du service au client. Il s'agit également de l'importance qu'il est demandé de donner aux entretiens d'évaluation. Ceux-ci ont lieu une fois par an et concernent tous les personnels, y compris les employés (pour lesquels on parle de la procédure de « suivi individuel de progrès » – SIP). Cet entretien n'a pas d'incidence sur la rémunération et sert surtout à discuter des conditions d'insertion dans

l'emploi, voire des possibilités de carrière et de formation. Il diffère de celui qui concerne les personnes ayant un statut d'encadrement. Pour eux, l'évaluation effectuée par le responsable hiérarchique direct, conditionne le déroulement de carrière et l'octroi d'une prime substantielle de résultat. Les magasins Continent, quant à eux, connaissaient deux entretiens annuels pour les seuls cadres : l'un visait plus à faire le point sur les évolutions de carrière tandis que le second était destiné à déterminer la prime de résultat au vu de ceux du rayon.

Le groupe Carrefour est en cours d'organisation d'une démarche compétence sur tous ses formats et notamment sur les hypermarchés. L'objectif peut être interprété comme consistant à réfléchir à un outillage des magasins pour opérer les affectations des personnes entre différents postes et différents magasins (voire entre « formats ») et la progression de ces personnes dans l'entreprise. Il s'agit de déceler les « compétences » des différents individus et leurs potentiels d'évolution afin de rendre visibles les ressources en termes humains dont dispose l'entreprise pour ses différents magasins et pour accompagner les personnes dans leur évolution de carrière en les dirigeant vers les postes où leurs compétences sont jugées utiles, avec, au besoin, les offres de formation permettant de progresser vers une capacité à occuper ces postes. La démarche est, pour l'heure, organisée pour les emplois d'encadrement, mais avec la perspective de l'étendre à la totalité du personnel. Elle n'est pas encore en application et les magasins enquêtés n'en ont donc, au mieux, qu'entendu vaguement parler. On notera que l'inspiration paraît relever davantage, pour reprendre l'expression d'Y. Lichtenberger et P. Zarifian, d'une logique de « gestion des compétences » que d'une logique de « gestion par les compétences » dans la mesure où l'esprit est bien de déceler des potentiels attachés à des personnes plutôt que de partir de l'organisation du travail.

2. L'ACTIVITE DE DISTRIBUTION DU COURRIER DE LA POSTE

2.1. Les grandes orientations stratégiques au cours des dernières années

La Poste, également, entend afficher le souci d'une plus grande centralité à accorder aux attentes des clients ou usagers, notamment dans le secteur de la distribution du courrier. La réforme de 1990, qui lui a fait définitivement rompre avec un statut d'administration au profit d'une logique d'entreprise, et les dispositions européennes soumettant le secteur postal à une ouverture progressive à la concurrence accentuent l'impression, également ressentie dans les administrations publiques, que le destinataire du service doit être mieux connu et reconnu dans la singularité de ses attentes à l'égard de la prestation réalisée.

Certes, la Poste, en France, n'a pas attendu d'être transformée en entreprise pour découvrir le « client » et afficher la préoccupation de lui apporter un service utile : déjà, avec la loi de 1827, qui instaurait l'obligation d'un service quotidien dans tous les bureaux du territoire et l'apposition du timbre, la Poste avait obtenu des dispositions qui entraînaient, de son côté, dans le cadre d'une véritable stratégie en direction de sa clientèle : avec le timbre, qui dotait les usagers d'un pouvoir de contrôle sur le délai d'acheminement, elle pouvait montrer à ceux-ci qu'elle était en mesure d'effectuer ce transport dans le minimum de temps, avec comme objectif encore plus fondamental, d'accroître le trafic, tandis que la distribution quotidienne renforçait l'attractivité du service offert par cette institution ; dès cette époque et pour la première fois, la Poste se trouvait donc à « [mettre] en œuvre un élément de politique commerciale pour prouver son efficacité au public et l'inciter à lui donner son courrier » (Piotet, 1998, p. 18). Par la suite, le souci de l'usager et de l'attention à porter à ce que l'on ne nomme pas encore la

clientèle est un objectif que la tutelle politique et/ou la direction de l'administration postale se trouvent à réactiver fréquemment (Join-Lambert, 2001).

Toutefois, la réforme de 1990 ayant transformé l'administration des postes en entreprise publique et, peut-être plus encore, l'ouverture à la concurrence semblent bien faire franchir un pas supplémentaire, en avivant l'obligation d'assurer la rentabilité de l'entreprise et donc en accentuant les préoccupations liées au chiffre d'affaires (Teissier, 1997). Dans ce cadre, la Poste française n'échappe pas au mouvement qui affecte toutes ses consœurs des pays industrialisés et qui fait peser sur elles la concurrence des messageries privées : à mesure que le monopole est réduit à des parts de plus en plus restreintes du service postal, la nécessité se fait sentir de penser ce service en termes de produits conçus pour des besoins bien repérés. Les exigences les plus pressantes se font sentir, le plus souvent, du côté des entreprises, qui ont la capacité de mettre les postes en comparaison avec le service des messageries. Sans aller jusqu'à ce qui a pu être constaté au Royaume-Uni, où les clients industriels clés sont intervenus pour demander un service plus efficace et, même, pour pousser Royal Mail à transformer son mode de mesure de la performance (Martinez Lucio, 1995, p. 240), il reste que, en France, les entreprises ont constitué l'une des principales incitations faites à La Poste de se préoccuper plus sérieusement de la qualité ressentie par ses clients. Jusqu'à présent, les efforts les plus importants ont donc concerné les entreprises : agences CarréPro, spécifiquement consacrées à ces dernières, mise en place de la formule du courrier « Post-impact », courrier à large diffusion envoyé par les entreprises (par exemple les offres promotionnelles des sociétés de vente par correspondance), sur lequel La Poste prend des engagements quant au délai d'acheminement, etc.

Il s'agit là de contrats stratégiques puisque 70 % du chiffre d'affaires de La Poste émane désormais des entreprises (37 % du chiffre d'affaires entreprises étant même le fait des « grands comptes », comme les « véricistes »). En même temps, ils illustrent la manière dont La Poste tend à se construire sa préoccupation client. Comme c'est également le cas par ailleurs, et notamment à Royal Mail, cette préoccupation s'est traduite par une interprétation des exigences de clients s'énonçant principalement en termes de « rapidité du service », « garanties de temps d'acheminement », « régularité », « sécurité », efficacité de l'acheminement : « [l]a qualité a été définie principalement en termes de temps et d'efficacité » (Martinez Lucio, 1995, p. 239 – notre traduction). Cette conception a été étendue à l'ensemble des « produits » traités, la lettre « normale » faisant quant à elle l'objet d'une volonté – mais sans engagement contractuel – de distribution de la plupart des plis à « J + 1 », c'est-à-dire le lendemain de l'envoi.

Les divers types de délais font naître néanmoins une exigence d'amélioration du traitement de l'ensemble et fait notamment peser sur les bureaux distributeurs l'objectif de s'engager, progressivement, dans la « ségrégation des produits », c'est-à-dire dans une capacité à distinguer les différentes catégories d'objets au lieu de les laisser dans une masse indifférenciée et à les traiter avec leur urgence respective.

Cette définition n'a cependant pas été exclusive d'autres représentation de la qualité, à destination de l'ensemble du public : La Poste s'est, en particulier, employée à améliorer les conditions d'accueil dans les bureaux (Joseph *et al.*, 1998) et à diversifier son offre (enveloppes pré-timbrées, « lettre suivie »...).

*

La Poste s'efforce, depuis la réforme, de concilier la logique d'entreprise confrontée à la concurrence et ses missions de service public. Son cadre institutionnel est très imprégné de cette dualité (Damesin, 2002). Elle fait ainsi cohabiter en son sein des personnels conservant le statut de fonctionnaires et d'autres sous statut de droit privé. La grille de classification signée en 1993 a, quant à elle, concrétisé une tentative de sortie d'une

logique de grade matérialisée dans le statut de la fonction publique où l'ancienneté et le diplôme jouaient un rôle essentiel. Cette grille repose sur une logique de fonction où « les connaissances professionnelles et l'aptitude à occuper une fonction sont désormais privilégiées même si les règles salariales de base de la fonction publique continuent de s'appliquer pour les agents fonctionnaires » (Baraldi, Cavestro, Durieux, s.d.).

Comme dans toutes les grandes entreprises, La Poste a développé un système d'évaluation annuelle individualisée des résultats. Sa particularité tient toutefois au fait qu'il est un héritage de la notation annuelle de la fonction publique. L'évaluation a donc ceci de spécifique à La Poste qu'elle est inscrite dans une mémoire et des pratiques qui sont celles de la notation et qu'on souhaite simultanément lui donner, désormais, une inspiration proche de celle que toute entreprise associe dans la période actuelle à l'idée de performance et de compétence. L'entretien repose sur une grille détaillant des compétences techniques et des compétences comportementales et une évaluation de potentiel, servant notamment pour les agents se présentant à un examen d'aptitude (EDA) en vue d'un changement de fonction. Cette notation, si elle n'influence que de façon indirecte les processus d'avancement des agents, a des conséquences directes sur la part variable du salaire des cadres.

2.2. Le centre de tri et les bureaux distributeurs enquêtés et leur contexte

L'enquête a porté sur un centre de tri parisien et sur deux centres de distribution, également situés à Paris. Pour ces derniers, cette localisation est à noter car elle a des implications particulières du point de vue du contact entre les facteurs et les destinataires. Le contact est très différent de ce qu'il peut être en zone rurale et donc de l'image d'Epinal du facteur : assez rare, sauf avec les commerçants ou les professions libérales, il conduit les facteurs à n'avoir qu'une représentation assez lointaine de ce qu'ils nomment leurs « clients », et notamment des particuliers. A la rigueur, ils peuvent se trouver à voir les personnes retraitées ou, plus généralement, les personnes sans activité et n'ont contact avec les autres particuliers que lors de la vente des calendriers – pour les facteurs qui continuent de la pratiquer, ce qui n'est pas systématique.

La réalité du travail est surtout marquée par deux évolutions.

En centre de tri comme en bureau distributeur, une première évolution marquante est sans doute la réévaluation de la diversité des types de courriers et de leur importance respective. Ce que, notamment en centre de tri, on nomme « le produit », c'est-à-dire la masse des « objets » à traiter, fait l'objet d'une variété croissante. Les échéances de distribution et les modalités de traitement (avec, comme dernière en date, la « lettre suivie », dont un code-barre assure la « traçabilité ») se diversifient. Les centres de tri organisent de plus en plus la pré-sélection par catégories d'objets, dont un certain nombre se trouvent ainsi à arriver dans les bureaux dans des pochons où ils sont déjà classés par catégories – et, en perspective plus ou moins proche, par « quartier », c'est-à-dire par tournée. Les bureaux enquêtés ont, en fait, à assumer la mise en place de ce que l'on nomme la « ségrégation des produits », qui consiste concrètement à assurer matériellement le traitement différencié des objets par catégories dans le bureau (organisation de l'espace, moyens comme les conteneurs, etc.).

L'autre grande évolution concerne directement les centres de tri et indirectement les bureaux : il s'agit de l'automatisation. Celle-ci occupe une place croissante dans les centres de tri, même si une partie du courrier continue d'être traité manuellement. Des machines permettent de trier le courrier petit format à partir de la lecture optique des codes barre dans lesquels sont transformés les codes postaux. D'autres servent au tri des objets de grand format tels les envois d'entreprises sous plastique. Encore les centres

parisiens sont-ils davantage limités que leurs homologues du reste de la France en raison du manque de place dans leurs locaux. De plus en plus, les centres de tri pré-assemblent par catégories les courriers pour les bureaux, qui se trouvent ainsi à voir leur activité amputée des tâches afférentes. L'automatisation a donc pour conséquence la tendance à un déplacement de l'activité des bureaux vers les centres de tri : seuls ces derniers ont la place d'installer des machines, de sorte qu'ils tendent à concentrer une part croissante de l'activité au détriment des bureaux. Les effectifs des bureaux ont tendance à reculer, au bénéfice de ceux des centres de tri.

3. METHODE

La recherche a principalement consisté en la conduite d'entretiens semi-directifs avec différentes catégories d'acteurs. L'accent a été mis sur l'encadrement en raison de sa position charnière dans les transformations du modèle de travail : il a à mettre en application les orientations que les directions des entreprises souhaitent concrétiser et, pour cela, il doit donner du contenu à ces orientations et en trouver le sens dans le cadre des équipes qu'il dirige ; il a à rendre compte sur des objectifs de performance vis-à-vis de sa hiérarchie, en même temps qu'il doit apprécier la manière dont les personnes qu'il a sous sa responsabilité y contribuent. Au total, environ cinquante entretiens ont été effectués, à la fin de l'année 2001. Pour une trentaine, il s'est agi de l'encadrement et de la direction des établissements concernés. Dans la grande distribution, l'encadrement était constitué par les chefs de rayon et leurs responsables hiérarchiques immédiats, les responsables de secteurs. Dans les deux magasins, ont été retenus les rayons Boulangerie-pâtisserie et Textile (respectivement dans les secteurs alimentaire et non alimentaire). A La Poste, il s'agissait des chefs d'équipe et des cadres. En centre de tri, la maintenance a également été intégrée dans le cadre de l'enquête. Côté exécutants, un peu moins de quinze entretiens ont été effectués avec des employés et agents. Plusieurs fois, l'entretien a réuni deux ou trois d'entre eux. Enfin, une demi douzaine d'entretiens ont eu lieu au niveau de directions des deux entreprises (délégation Ile-de-France pour La Poste, directions des ressources humaines et de l'organisation de Carrefour France et du groupe Carrefour) afin de cadrer le contexte de l'entreprise en matière de stratégie, de production et de travail.

Les entretiens ont poursuivi deux finalités : l'une de pure information, permettant de se donner une idée des conditions dans lesquelles s'opèrent les changements en matière de travail lorsqu'on recueille la parole de différentes catégories et donc de différents points de vue et niveau d'implication ou de décision ; l'autre de visée « compréhensive », visant à reconstituer les termes dans lesquels les personnes donnent sens aux réalités dont ils rendent compte. Le travail d'entretien consiste, dans ce second cas, à reconstituer les catégories de pensée à travers lesquelles les acteurs appréhendent le réel.

Il implique, notamment, du chercheur une certaine disponibilité et ouverture à l'égard de la manière dont les personnes rendent compte de ce qu'elles vivent et ont vécu, ce qui suppose notamment de ne pas pré-déterminer les réponses des personnes comme risquerait de le faire un usage à la fois trop directif, trop précis et trop pressant, du vocabulaire du chercheur : comme le souligne A.V. Cicourel (1988, p. 46), « le chercheur de terrain ne doit jamais oublier que les procédures de sollicitation contraignent les informateurs et les répondants à prendre conscience de problèmes ou de conditions auxquelles ils ne prêtent normalement pas attention ou dont ils ne tiennent compte que dans le contexte de situations particulières. » Il faut veiller à ne pas susciter cette « mise en éveil » de l'interlocuteur directement dans les termes du problème tel que se le pose le chercheur, mais, tout en gardant à l'esprit les lignes directrices que l'on souhaite tester

(en particulier celles liées à ce que nous avons appelé la dimension normative du modèle de travail). Il s'agit de s'approcher progressivement du problème à partir des termes dans lesquels l'interlocuteur les appréhende. Dès lors, « [p]oser des questions formulées de telle sorte que l'informant puisse raconter l'organisation séquentielle d'un échange ou d'un événement en même temps que ses réactions de l'époque peut s'avérer propice à l'activation et à la construction de connaissances schématisées proches de l'événement originel » (*ibid.*, p. 58). Il faut cependant, en même temps, amener la personne à révéler ses catégories d'appréhension, y compris en prêtant attention aux formulations qui semblent ne pas prendre sens chez elle et la manière dont elle détourne éventuellement leur signification en répondant, de fait, à une autre question que celle qui lui était posée : « L'utilisation des procédures de sollicitation pose le problème général suivant : que faire des questions qui ne suscitent pas une remémoration appropriée parce qu'elles sont énoncées de telle sorte que les expériences de l'informateur, l'utilisation de sa mémoire sémantique et le format de stockage de l'information qu'il est appelé à fournir dans sa réponse ne concordent pas avec leur formulation? » (*ibid.*, p. 52). « Si le langage de la sollicitation diffère de celui qui est en usage dans les contextes sociaux originaux dont l'informateur a l'expérience, ce dernier ne pourra retrouver et construire les informations ou les connaissances indispensables à la formulation de la réponse qu'en s'interrogeant lui-même sur le sens de la question qui lui a été posée » (*ibid.*, p. 58) et le travail du chercheur consiste précisément à étudier cet effort en train de s'opérer devant lui. Or, cet effort a pour intérêt particulier pour notre approche qu'il conduit à révéler au moins partiellement la tension entre prise en compte des éléments normatifs (et interprétation de ceux-ci comme tels, objectivation de ces derniers) et subjectivation.

Cette démarche d'entretien vient alimenter une méthode proche de ce que J.-C. Kaufmann (1996, p. 29) intitule la « saturation des modèles » et qui consiste pour le chercheur, venant avec les grandes lignes de ce qu'il souhaite tester (en l'occurrence, pour nous, les éléments de la dimension normative du modèle de travail), à se mettre en position d'écoute à l'égard de la formulation spontanée des problèmes par les interlocuteurs et à se montrer ainsi disponible pour voir confirmées et approfondies certaines intuitions, pour se laisser interroger par des prises de position ou par des associations d'idées qu'il n'avait pas anticipées, voire contradictoires avec ce qu'il envisageait *a priori*, etc. La phase d'entretiens et celle d'analyse de ces derniers est alors un moment où il peut affiner progressivement la compréhension de son cadre interprétatif, tant dans la dimension du modèle normatif que dans la dimension positive. Les entretiens alimentent ce processus jusqu'à ce que, n'apprenant plus grand chose de nouveau au chercheur, ils sont parvenus à « saturer » le modèle interprétatif.

Deuxième partie

RELATION DE SERVICE ET MODÈLE DE TRAVAIL
DANS LES ACTIVITÉS DE TYPE LOGISTIQUE

La réalité de la relation de service pratiquée par les acteurs des entreprises ne se laisse pas appréhender à travers le seul discours des directions sur l'obligation de la prise en compte du client. Ce discours et sa traduction en décisions et instruments de gestion produisent des effets mais la réalité vécue par les salariés – exécutants et cadres – « dépasse » ce qui a été formellement prévu. La confrontation au client « réel » – qui est toujours une personne singulière – crée un contexte d'application et d'appropriation des directives venues « d'en haut » tel que, pour agir, les salariés ne pourront s'en tenir au cadre gestionnaire, lequel exprime une sorte d'« incomplétude ». Les normes n'existent pas indépendamment de ce qu'en font les personnes ayant, en situation, à les mettre en œuvre. C'est finalement les enseignements qu'il faut tirer de travaux sociologiques sur les normes de qualité (Segrestin, 1997) ou les outils de gestion (Bouchard, 1998 ; Jeantet, 1999). Des réponses sont produites, jour après jour, par les salariés, individuellement ou collectivement, qui leur permet de combler les creux et, parfois, les limites ou incohérences de la règle formelle, et ainsi de tenir les objectifs malgré tout.

A partir des terrains d'enquête, cette partie vise à rendre compte de cette confrontation des personnes au réel de la relation de service, à les étudier dans l'application des directives destinées à induire des comportements et des pratiques consacrées à la satisfaction du client. Il y a ici la matière même de ce qui va concrétiser la tension vers le nouveau modèle de travail et lui donner un contenu qui n'était pas nécessairement et intégralement celui projeté initialement. Il s'agit de comprendre comment un collectif impliqué dans l'injonction qui lui est faite de réviser ses modes d'action se trouve à engager un travail d'interprétation de cette injonction, d'élaboration du sens, de mobilisation de la référence aux expériences vécues, aux contraintes éprouvées, aux ressources offertes par l'entreprise, tout comme des ressources qu'offre le collectif à travers les règles professionnelles. C'est ce travail qui permet de comprendre comment les directives entrent en acte.

Le collectif, loin de se restreindre aux exécutants, inclut la hiérarchie directe de ces derniers : l'encadrement ne peut être appréhendé comme un simple maillon relayant les injonctions de la direction de l'entreprise, même s'il a également cette fonction. Il exerce un rôle actif dans le processus conduisant à donner du sens à l'objectif : c'est lui qui doit voir, à partir d'une instruction qui reste nécessairement relativement abstraite, le sens qu'elle peut prendre (ou que l'on a du mal à lui donner) lorsqu'il s'agit d'en faire l'application concrète ; c'est lui qui, en premier, fait le constat des vides de la consigne, mais aussi de ses « trop-plein » ; c'est lui qui, le premier, est là pour évaluer la part d'applicable et d'inapplicable, la part d'ajustement que la réalité imposera, mais aussi l'espace possible pour la tentative, pour la prise de risque sur l'expérimentation de la nouveauté. C'est lui, également, qui est en première ligne pour négocier, au sens large, avec ses équipes les conditions de la mise en œuvre. Tout cela ne provient pas seulement d'une certaine proximité identitaire (due aux parcours, notamment) de l'encadrement (et notamment de la maîtrise) avec les employés ou ouvriers (Trouvé, 1998). Cela tient bien à l'« épaisseur » de l'entreprise, laquelle ne se résume pas à une direction centrale qui impose et des exécutants qui obéissent et, au besoin, contournent.

Le modèle de travail recouvre des dimensions trop nombreuses pour qu'il ait été envisageable de « faire le tour » de la question de façon exhaustive. Néanmoins, en choisissant quelques portes d'entrée pertinentes, il nous a semblé possible d'identifier des axes de tension particulièrement significatifs. Le chapitre 4 se penche sur le contenu de l'activité et sur les compétences exercées. Il est prolongé par un examen de la question de l'évaluation des produits et des personnes dans le chapitre 5 et, enfin, par une réflexion sur le temps de travail et les outils de gestion (chapitre 6).

Chapitre 4

Les finalités du travail, enjeux de l'activité et des compétences

Le cas des deux activités étudiées permet de montrer que, malgré leur caractère tâtonnant, voire contradictoire, la montée de la référence au client et la relation de service viennent réellement interroger les principes et les pratiques de travail. Cela se produit à travers les questions que se posent les personnes dans l'entreprise (encadrants, exécutants) quant à la pertinence des reconsidérations que cette dernière leur demande d'accomplir, et notamment quant aux objectifs qui leur sont désormais fixés.

Tous ne voient pas les choses de la même manière, les uns trouvent, dans ces objectifs, plus de sens que d'autres – et cela, du reste, quel que soit le niveau hiérarchique. Chacun ne manifeste pas les mêmes dispositions à vouloir céder à l'injonction du changement. Des dynamiques individuelles et collectives de l'appropriation de ces objectifs en résultent, où s'expriment les tensions conduisant le travail vers des voies parfois encore indéterminées.

Dans ces dynamiques, une question prend une importance particulière, celle de la représentation par les salariés des finalités de leur travail, au sens des effets que ceux-ci contribuent à produire pour celui à qui est destiné ce travail. La question de savoir pour qui on travaille et comment le client perçoit les effets de ce travail est, en fait, une dimension permanente d'une activité s'inscrivant dans le cadre de la relation de service. Mais l'affichage explicite par l'entreprise d'une préoccupation particulière pour la qualité ressentie par le client – et donc de la valeur que celui-ci attribue à la prestation dont il bénéficie – vient poser le problème de façon très nette : chacun se trouve amené à devoir considérer plus ouvertement le rapport qu'il établit à l'égard de cette dimension tout à fait importante de son travail. Il est également conduit à ré-interroger son insertion dans le collectif de travail à l'aune de cette dimension.

Nous commencerons, dans ce chapitre, par étudier le travail dans les activités de type logistique au sein des deux entreprises observées et la manière dont la question de la qualité ressentie par le client s'y manifeste. Dans un second temps, nous nous intéresserons aux compétences déployées dans un tel contexte.

1. LES ACTIVITES DE TYPE LOGISTIQUE : LA MONTEE DE LA PRISE EN COMPTE DE LA QUALITE RESENTIE PAR LE CLIENT

Les deux entreprises étudiées, du point de vue des activités qui ont retenu notre attention, relèvent d'une configuration productive de type logistique : elles gèrent des flux. Cette catégorie d'activité n'échappe pas à la tendance d'une montée d'une préoccupation client. Elle présente néanmoins des contraintes propres qu'il importe de prendre en considération pour saisir les conditions dans lesquelles les personnes sont amenées à éprouver concrètement les possibilités d'un renforcement de la relation de service.

1.1. Des activités soumises à une forte contrainte temporelle et aux perturbations émanant des impondérables

Dans les deux entreprises, l'étude a porté sur des activités de type logistique. Dans l'entreprise de grande distribution, c'est là, en effet, le cœur de l'activité exercée : fondamentalement, l'activité consiste à mettre en rayon des marchandises qu'il a fallu commander et réceptionner. Les autres « métiers » (vente de produits financiers, de voyages, etc.), qui portent sur la mise à disposition de produits plus immatériels, restent, en définitive, assez périphériques. A La Poste, en revanche, l'étude d'une activité logistique résulte du choix propre à la recherche de s'intéresser au secteur de la distribution du courrier, car les tâches de guichet et de vente de services financiers occupent également une place importante dans l'activité de l'entreprise, qui, de ce point de vue, est moins homogène que celle de notre autre terrain d'étude.

La logistique n'est pas loin d'être le parent pauvre des études sur les services. L'analyse de la relation de service a conduit à privilégier des situations de type interaction de guichet, qui mettent en scène des personnels en contact avec des usagers ou clients. La problématique de la relation de service, même lorsqu'elle prend pour terrain d'observation des activités de type logistique, appréhende ces activités sous l'angle d'une interaction de ce type : par exemple, les interactions entre conducteurs de bus et voyageurs (Joseph, 1992 ; Deroche *et al.*, 1999). Concernant La Poste elle-même, l'analyse de la relation de service s'est plutôt appuyée sur l'exemple du guichet (Joseph, Bérard, Braunstein, 1998 ; Lallement, 1999 ; du Tertre, Blandin, 1998, 2001).

La logistique est pourtant une « configuration productive » de service à part entière, au même titre que les activités informationnelles ou relationnelles (du Tertre, 1999). Elle justifie pleinement d'être appréhendée sous l'angle de la tension vers le renforcement de la logique de service, laquelle la touche tout autant que d'autres secteurs ou configurations productives.

Il faut, pour cela, commencer par prendre la mesure des contraintes productives qu'impose ce type d'activité. La logistique consiste fondamentalement à gérer des flux en transition : flux arrivant, flux partant, flux en attente, provisoirement entreposés. Il ne s'agit pas d'une activité de fabrication, mais plutôt, à la limite, de transformation : pour reprendre le langage des postiers, il s'agit de « traiter le produit » qui vient d'arriver et qu'il faut expédier, comme si on désignait par là une matière en fusion, n'ayant pas encore adopté sa forme définitive mais qui ne souffre pas d'être laissée à l'abandon, sans intervention. L'impression donnée est que cette manière n'est pas inerte, qu'elle est presque vivante²¹, et que, par exemple, elle se détériore si on la laisse en attente dans un recoin (de fait, la boîte de conserve non mise en rayon se rapproche de sa date de péremption, ou la lettre prenant un retard excessif peut devenir sans objet). C'est ainsi

²¹ Dans le même sens qu'un boulanger décrit la pâte du pain comme vivante, car évoluant, passant par différents stades, y compris celui où, si l'attente a été excessive, elle perd les caractéristiques qui auraient rendu possible de la transformer en pain de qualité.

que se présente la nature de la production des activités logistiques, qui contredit, à l'évidence, l'hypothèse de leur improductivité que soutenait Marx (Moati, 2001, p. 254).

Dans ces activités, le problème est qu'il faut que la marchandise arrive, qu'elle soit traitée ou installée, qu'elle parte, tout cela à l'heure et dans un certain délai. Les contraintes horaires se révèlent d'une importance extrême, et cela intrinsèquement, en raison de la nature même du service réalisé : la prestation, du point de vue de son destinataire, perd de son utilité si elle est effectuée par trop en retard. L'une des manifestations principales de la contrainte horaire est d'agir sous la forme de délais « couperets », qui « tombent » sur les personnes sans possibilité de s'y soustraire : l'heure d'ouverture du magasin (avec les clients qui l'attendent à la minute près), celle du départ du camion venant au centre de tri chercher le courrier à une heure précise et qu'on ne pourra retarder, celle du départ du bus véhiculant les facteurs du bureau de poste vers le lieu de leur tournée de distribution, etc. L'activité est structurée par ces impératifs horaires intangibles, qui, indépendamment du rythme de travail que demande l'employeur, donnent tout son sens au travail puisque, pour celui qui « loupe le coche », son activité n'est parfois pas loin de devenir nulle et non avenue²².

Cette contrainte temporelle très spécifique structure l'activité, qui offre l'image, notamment à l'approche de ces délais couperets, d'un très grand affairement, où chacun doit s'activer : l'espace de tri occupé par les facteurs avant leur départ en tournée a ainsi toute l'apparence d'une ruche ou d'une fourmilière, avec son bourdonnement et son entrecroisement de trajectoires incessantes, incompréhensibles pour le profane (Courtois, 1997). Cette activité est faite de tâches qui, telles que les personnes les décrivent elles-mêmes, ne sont pas nécessairement très compliquées ; mais chacun doit savoir trouver sa place dans cet affairement, parvenir à y contribuer, ne pas « s'enfoncer » ou « couler ».

*

Les conditions temporelles de l'activité sont également structurées par le rôle qu'y joue l'impondérable, qu'il s'agisse de la survenue d'aléas ou de variations de l'intensité du flux. Quotidiennement et à divers moments de la journée, il faut réajuster le contenu et le rythme d'un travail qui n'a l'apparence de la répétitivité que pour l'observateur extérieur et qui est, en réalité, fait d'improvisations permanentes pour prendre acte d'une situation jamais identique à la précédente. Le flux varie d'intensité, que ce soit d'une saison à l'autre (il y a peu de courrier en été, mais beaucoup en janvier) ou selon les jours (les bureaux distributeurs ont peu de courrier le lundi, mais davantage en milieu de semaine), voire les moments de la journée (une pluie d'orage et, brusquement, les clients ne viennent plus au magasin). On se donne bien des instruments pour tenter de le prévoir (notamment les historiques des années précédentes), mais les comportements des clients de magasins ou des expéditeurs de courrier demeurent impossibles à anticiper parfaitement. Il faut donc pouvoir réagir. La variation de l'intensité du flux, c'est, en définitive, la nécessité de redéployer des moyens pour faire face à l'urgence qui est en train de survenir ou, plus largement, redimensionner ces moyens pour les adapter à une activité qui s'amplifie ou se réduit : faire passer des effectifs d'une équipe à une autre, obtenir un « coup de main » d'un rayon moins surchargé, laisser partir un peu en avance

²² D'autres configurations productives peuvent également connaître ce genre de contraintes : ainsi, G. de Terssac (1992) donne l'exemple de la confection du numéro d'un journal, qui soumet également les personnes à ce qu'il nomme une « butée temporelle », celle de la sortie du journal (p. 92). D'illustrations de ce type, il tire une thèse quant à l'évolution du travail, qui, avec la montée de ces formes de contraintes sur l'activité, serait marquée par « le passage d'un univers dans lequel domine le respect du règlement à un univers dans lequel domine l'obligation d'assurer la continuité de la production » (*ibid.*, p. 108).

des employés qui, par contre, resteront quelques minutes de plus le jour où l'abondance du travail à effectuer sera quelque peu exceptionnelle, etc.

Non seulement le flux varie, mais des aléas surviennent, à longueur de journées : le fournisseur, qui devait livrer sa marchandise quelques instants avant l'ouverture du magasin n'est toujours pas arrivé, la machine à trancher le jambon tombe en panne, une entreprise est arrivée avec un lot de courrier à expédier exceptionnellement volumineux et urgent, tel employé, malade, s'est déclaré absent, etc. A nouveau, c'est une décision à prendre dans l'instant, c'est l'obligation de laisser inachevée et de reporter l'activité que l'on était en train d'effectuer ou de la redistribuer à une autre personne pour céder à la priorité que représente le traitement de l'urgence qui vient de se déclarer. Cela signifie réorienter aussi bien le contenu que le rythme de son activité : il s'agit très souvent de délaisser la concentration sur l'espace au sein duquel on était en train de travailler pour se mettre le plus vite possible en communication avec des personnes extérieures à cet espace (coups de téléphone passés à des collègues, à des fournisseurs, etc.).

C'est donc finalement un regard décontextualisé vis-à-vis des contraintes rencontrées qui est susceptible de suggérer que les activités de type logistique ne seraient pas compliquées et seraient finalement réductibles à de banales tâches de manutention. En réalité, la récurrence des impondérables vient contraindre à des réajustements permanents, qui – on aura à y revenir – nécessitent l'exercice du jugement (sur la situation, les priorités à réviser, les moyens à engager pour remédier aux problèmes rencontrés, etc.) mais aussi un effort pour prévenir et éviter, dans la mesure du possible, la survenue de ces désagréments. L'impondérable se révèle ainsi structurer le contenu et le rythme du travail, aussi bien en forçant les personnes à réagir à l'événement que, à travers tout le travail qu'elles effectuent en vue de le contenir, d'empêcher qu'il ne se produise.

On retiendra donc cette double nature de la contrainte temporelle, extrêmement présente, dans les activités logistiques : d'une part, le rôle joué par les horaires « couperets » ; de l'autre, la fréquence des impondérables qui viennent perturber un rythme déjà tendu par l'effort pour « être à l'heure », qu'il s'agisse de variations de l'intensité du flux ou d'aléas ponctuels.

1.2. Représentations de la qualité et contrainte temporelle

Très prégnante par la nature même de l'activité, la contrainte temporelle peut, cependant, s'imposer avec des degrés d'intensité – autrement dit avec une force obligatoire – variables. Mais une intensité forte ne signifie pas nécessairement que les personnes soient mises « dans l'urgence », autrement dit dans un rythme non maîtrisé du délai de réalisation de leur travail.

Le travail, dans une activité de type logistique, est porté par une idée, que se font ceux qui ont à l'effectuer, de l'urgence à attribuer aux tâches à accomplir. Cette idée est plus ou moins élaborée : on peut très bien appréhender la masse des marchandises à traiter comme un ensemble relativement informe et indistinct, où l'on ne discrimine guère les degrés d'urgence à associer aux diverses composantes ; à l'inverse, on peut très bien se donner la représentation de catégories de produits qualitativement différents, auxquelles on associe des priorités variables. La hiérarchisation des priorités est plus ou moins constituée.

De même, la conscience ou le sentiment de l'urgence peuvent être plus ou moins nets : après tout, même s'il s'agit de flux en transition, la possibilité de l'entreposage²³ existe, y compris avec des pourcentages de perte (de péremption) que, dans des limites conventionnelles, on pourra juger tolérables. Il y a toujours, même dans les flux les plus tendus, des moments d'entreposage de la marchandise, qui agissent comme des « respirations » auxquelles il sera possible de donner un rôle plus ou moins marqué : « ça attendra bien un peu », « si ce n'est pas fait aujourd'hui, ce sera fait demain » sont des expressions récurrentes qui illustrent la distance que les personnes sont en mesure d'établir à l'égard de la pression temporelle et, ainsi, le fait que cette dernière est, en réalité, une construction subjective.

Sans qu'il soit possible de l'éviter, la contrainte temporelle est donc, en fait, plus ou moins activée par les acteurs dans la détermination du contenu et du rythme de leur travail. Mais cette activation s'avère tributaire de la représentation qu'ils se font des effets de leur travail sur la marchandise à traiter : « ça attendra bien un peu » signifie que l'on estime que le report du traitement n'est pas fortement dommageable pour la qualité de la marchandise²⁴.

D'où le fait que le travail met en jeu, au plus profond, la représentation du client et des effets produits pour celui-ci, ainsi qu'une mise en balance des contraintes productives et des attentes du client. On peut défendre l'idée que c'est lorsque l'on accorde une certaine centralité à la logique de service que la contrainte temporelle est plus vivement ressentie, qu'elle apparaît comme un impératif plus dur. Mais cela n'implique pas nécessairement que les personnes soient soumises aux tensions de l'urgence, ou même, tout simplement, à l'intensification du travail. En fait, tout dépend des formules dans lesquelles la logique du service au client tend à s'incarner : formules d'ordre « industriel » ou, au contraire, d'ordre « serviciel » ; tout dépend également des formes d'organisation du travail. La mise en situation d'urgence peut s'analyser comme provenant du fait que, se refusant à un relâchement des exigences temporelles, un certain défaut d'organisation du travail (planification et ordonnancement des tâches...) jouerait cependant à l'encontre d'une économie des efforts déployés et, du coup, accentuerait le caractère perturbateur des impondérables qui ne manquent pas de survenir. On aura à revenir plus loin, par une illustration, sur ce phénomène.

Ainsi, il n'existe pas de déterminisme : le principe est de plus en plus énoncé dans les entreprises de partir des attentes des clients pour reconsidérer la position à tenir à l'égard des contraintes productives, mais ce qui s'élabore dépend finalement, dans chaque entreprise, de la manière dont – notamment dans le cadre d'une certaine histoire des relations sociales – les identités individuelles et collectives vont appréhender l'enjeu du service, lui donner un certain sens et se renégocier autour de ce sens tel qu'il se trouve discuté (ouvertement ou non, par la concertation ou le conflit) entre la direction et les salariés et, parmi eux, entre les différentes catégories professionnelles.

L'intention annoncée par la direction d'une entreprise de s'engager dans une logique de service se traduit donc, à la fois, par le fait que cette intuition commence à s'incarner dans des dispositifs (réorganisation des activités et des lignes hiérarchiques, instructions, outils de pilotage de la performance, etc.) ayant des effets structurants dont chacun devra tenir

²³ A proprement parler, on ne peut pas faire référence à un stockage, qui renverrait à un produit fini, ce qui n'est pas envisageable dans les services.

²⁴ De telles expressions ne trahissent pas obligatoirement une forme de négligence à l'égard de la qualité du travail effectué. Précisément, elles peuvent prendre place dans une analyse de la hiérarchie des priorités : le sentiment ainsi énoncé s'accompagne alors d'une précision invitant l'interlocuteur, par exemple, à ranger provisoirement la marchandise non traitée à un endroit où elle ne gêne pas le travail en cours mais où elle ne risque pas non plus d'être oubliée.

compte, et se prolonge, au niveau plus local, par des prises de décision et des pratiques relevant de l'interprétation, de l'investissement des espaces laissés libres par l'imprécision ou le silence des instructions. C'est la conjonction de ces deux mouvements qui donne du contenu à l'intention initialement abstraite qui est censée devoir reconfigurer l'action dans l'entreprise et qui va donc, en l'espèce, « inventer » les formes concrètes de la logique de service, industrielle ou « servicielle ».

1.3. Organisation du travail et performance face à la prise en compte du client

On a commencé à le dire, le fait que la plus grande importance accordée à la qualité ressentie par le client tende à rendre plus vive la contrainte temporelle ne doit pas être confondu avec l'obligation pour les personnes de se trouver placées en situation d'urgence. En d'autres termes, la « pression du client » ne débouche pas nécessairement par elle-même sur l'intensification du travail ni la mise en situation d'urgence. Pour ce qui est de l'intensification du travail, on a pu voir, avec l'exemple des bus (*cf. supra*, chapitre 2), qu'elle tendra d'autant plus à se manifester comme modalité privilégiée de recherche de la performance que l'objectif d'une attention particulière vis-à-vis de la qualité de service (en l'espèce résumé au critère de la ponctualité) aura été traduit dans une logique industrielle simplifiant la complexité des attentes en matière de qualité. Quant à l'urgence, elle est, quant à elle, plutôt à relier à l'insuffisance des moyens mis en place par l'organisation pour faire face au flux et aux impondérables.

L'illustration peut en être donnée en se référant aux modalités extrêmement contrastées de management d'un rayon boulangerie-pâtisserie telles qu'elles ressortent des enquêtes menées dans les deux magasins de l'entreprise de grande distribution. On peut ainsi saisir les ressorts d'une performance qui parvient à tenir ensemble des objectifs de rapidité d'exécution et de qualité du service.

La boulangerie-pâtisserie, au cours des dernières années, a été l'objet d'efforts importants, de la part des enseignes de la grande distribution, « sur le plan de la qualité, de la variété, des prix, et de la mise en rayon », afin d'« accroître leur pénétration » sur « ce marché difficile, où proximité et qualité sont décisives » (Moati, 2001, p. 76). Ces enseignes ont dû surmonter un handicap certain et réélaborer assez radicalement leur offre, qui était jusqu'alors associée à une image assez déplorable. Cela a abouti à ce que les hypermarchés²⁵ rompent avec le simple « terminal de cuisson » qui les caractérisaient : désormais, le pain est entièrement fabriqué sur place, parfois quasiment sous les yeux des clients, qui, à travers la vitre, peuvent voir les boulangers en activité. La qualité du pain s'est renforcée, s'approchant beaucoup plus qu'auparavant de celle pratiquée dans les boulangeries artisanales²⁶. La variété s'est considérablement accrue, tant en présentation qu'en saveur et en conditionnement (petits pains individuels...). On cherche, le plus possible, à s'approcher du modèle de la boulangerie artisanale. Cela tend à renforcer une certaine spécificité de ce rayon vis-à-vis des autres : il est marqué par la présence d'ouvriers professionnels et d'apprentis qui introduisent dans la grande distribution la logique artisanale du métier mais qui cohabitent avec des personnels dont

²⁵ La tendance n'a pas nécessairement gagné les supermarchés.

²⁶ C'est même dorénavant celles-ci qui doivent faire face à la concurrence des boulangeries d'hypermarchés, ce qui les a conduit à rechercher une différenciation dans un renforcement de la qualité et dans l'élaboration de pains s'efforçant de rompre avec le côté quelque peu aseptisé qui avait fini par l'emporter pour rechercher des saveurs plus marquées et plus variées, répondant à la quête de « terroir » qui est souvent celle du consommateur actuel. L'activité pâtisserie des hypermarchés, en revanche, n'a pas réussi à combler aussi nettement l'écart qui la sépare de l'artisanat, même si des efforts ont également été développés.

l'activité (comme l'emballage) est proche d'une logique industrielle taylorienne. Le responsable de ce rayon est, en principe, issu du monde de l'artisanat. C'est, en tout cas, la situation dans les magasins enquêtés, où les chefs de rayon ont tous deux fait leur apprentissage et le début de leur carrière dans la boulangerie artisanale.

Pour autant, le rayon n'en est pas moins inscrit dans la même réalité que celle des autres linéaires, celle qui consiste à consolider ou même à renforcer son chiffre d'affaires au moyen d'une attention particulière portée à la qualité du service. Cela d'autant plus que, comme on l'a dit, la boulangerie, qui est l'un des seuls domaines dans lesquels la grande distribution à prédominance alimentaire peut espérer d'importants taux de croissance, revêt un caractère assez stratégique pour les magasins.

Il s'agit donc de répondre au principe exigeant d'assurer une qualité constante et de bon niveau, qui émane de la stratégie d'offre de l'enseigne, mais avec les contraintes propres à une activité dont on souhaite estomper les aspects industriels pour y réintroduire une dimension artisanale, mais à grande échelle. Comment faire pour assurer une qualité constante avec cette matière presque vivante qu'est le pain si on n'en fait pas un produit industriel ? Les difficultés que l'on rencontre dans les autres rayons vont, à certains égards, s'en trouver exacerbées. Le risque de se trouver placé en situation d'avoir, presque sans cesse, à gérer l'urgence pourrait, notamment, s'en trouver accru. Les réponses très contrastées adoptées dans les deux magasins étudiés (dans des contextes initiaux assez distincts) montrent l'absence de détermination en la matière.

Le premier magasin, situé en région parisienne, est passé récemment sous enseigne Carrefour, à la suite de la fusion avec Promodès. Il accuse le coup de l'adaptation qu'il a fallu consentir et qui a désorienté les clients, que la concurrence (forte au plan local) a facilement captés. La boulangerie-pâtisserie connaît cependant une activité très satisfaisante. A sa tête, son chef de rayon, en place depuis quatre ans, ressent même la pression d'une urgence permanente, tant pour les employés et ouvriers (quinze personnes) que pour lui-même, qui a l'impression d'avoir « toujours la tête dans le guidon ».

Ce sentiment n'est pas tant associé à l'obligation de devoir assurer un certain niveau de chiffre d'affaires qu'aux contraintes particulières qu'impose Carrefour relativement à Continent et à la multitude de dysfonctionnements et d'impondérables qu'il estime avoir à gérer. Les marges de manœuvre lui apparaissent plus restreintes dans l'organisation de la nouvelle enseigne, qui interdit, par exemple, de décider subitement, en cours de journée, d'une promotion (les prix sont fixés pour la journée entière, sans modification possible). Les conditions d'exercice de l'activité semblent, quant à elles, entachées de nombreuses sources de pénibilité et de contrainte, qui contribuent à recréer fréquemment des situations d'urgence : l'absentéisme assez élevé du personnel désorganise le rayon et l'oblige à fonctionner très souvent avec des effectifs sous-dimensionnés auxquels on répond par une intensification du travail de chacun, y compris du chef de rayon, qui prête main forte aux ouvriers et employés submergés par la charge de travail ; les pannes récurrentes des machines de cuisson, avec, au surplus, des interventions de la maintenance difficiles à obtenir, produisent les mêmes effets, mettant cette fois plus spécifiquement les boulangers et les pâtisseries dans la nécessité d'avoir à rattraper le temps perdu et obligeant à nouveau le chef de rayon à « mettre la main à la pâte ».

Ce dernier se sent placé dans une obligation de démultiplier son énergie et son engagement dans le travail, de véritablement « tenir à bout de bras » son rayon, pour réussir à le maintenir toujours à flot et à même de répondre aux objectifs de chiffre d'affaires. Le « chiffre » est assuré, mais il faut pour cela courir dans tous les sens : contrôler la mise en rayon et la rapidité auquel s'écoulent les pains mis à disposition des clients, pousser les ouvriers et les employés à activer face à un rythme insuffisant, réajuster les volumes mis en fabrication au vu du chiffre d'affaires à la mi-journée qu'il

est lui-même allé chercher à la caisse centrale, prévoir les volumes du lendemain ainsi que les effectifs et, en plus de cela, courir après la maintenance pour la faire intervenir, répondre aux employés qui demandent une journée de congé pour la semaine suivante, etc. Au besoin, le chiffre est assuré en se montrant astucieux et en décidant la mise en fabrication de pains dont le prix est plus élevé et qui nécessitent donc de moins grands volumes de vente pour atteindre le chiffre d'affaires voulu. C'est ainsi que l'urgence est surmontée d'une manière qui préserve les objectifs chiffrés. Mais, au sein d'un tel rythme, il ne reste à l'évidence aucune plage pour, par exemple, concevoir des pains que ne prévoit pas la gamme Carrefour et les expérimenter. L'activité est, tous les jours, une course après le temps, dont on se sort de façon presque miraculeuse tant on se sent sur la corde raide.

Mais, précisément, la viabilité de tels arrangements paraît problématique. La saturation gagne les esprits ; chacun, jusqu'au chef de rayon, semble céder à l'épuisement, au découragement, à la fatigue d'être sans cesse dans l'urgence, de ne jamais connaître de répit, ainsi qu'au sentiment du manque de reconnaissance des trésors d'énergie déployés. Quitter l'entreprise, s'extraire d'une telle situation de travail semblent être les seules possibilités pour échapper à ce qui ressemble fort à un cercle vicieux : l'absentéisme des ouvriers et employés n'est probablement rien d'autre que l'effet de conditions de travail d'une pénibilité extrême, faisant peser une très grande pression sur eux, ce qui contribue à amplifier la mise sous tension d'une organisation déjà installée sur le fil du rasoir.

Qui plus est, ce mode de fonctionnement d'un rayon qui, rappelons-le, est passé relativement récemment sous enseigne Carrefour, s'avère, à bien des égards, en contradiction avec les principes qui sont censés guider sa conduite dans ce groupe.

D'une part, les chefs de rayon, renommés « managers de rayon », sont supposés avoir à reconsidérer leur fonction, en la concevant comme s'inscrivant plus en retrait de l'activité immédiate des employés pour se consacrer davantage à l'analyse de la performance économique du rayon et aux choix à effectuer quant aux marchandises devant l'alimenter, aux modalités de mise en exposition, aux rapports avec les fournisseurs, à l'organisation du travail des employés, à la mobilisation de leurs compétences, etc. Ce modèle entend rompre avec celui hérité des décennies passées, celui du meneur d'hommes, dont le rôle est essentiellement, tout en « mettant la main à la pâte », de pousser au travail les employés, de les faire « activer » dans des conditions de travail et d'emploi (horaires...) sacrifiés à l'urgence du travail. Le nouveau rôle suppose l'exercice d'une prise de recul, dont on peut se demander si elle ne pourrait pas consister notamment, pour notre chef de rayon, à prendre le temps, une fois pour toutes, de traiter en profondeur le problème des rapports avec la maintenance (par des discussions avec ce service et avec la direction du magasin).

D'autre part, le mode de mobilisation des qualités des individus (de tous niveaux hiérarchiques), que les hypermarchés Carrefour souhaitent, au moins officiellement, développer dans leur démarche compétences (*cf. supra*, chapitre 3), est également contredit par les pratiques en vigueur dans le rayon étudié. Les principes préconisés supposent qu'il soit fait confiance aux exécutants. Or, une telle confiance, conduisant à les responsabiliser et à s'en tenir à vérifier la bonne exécution des consignes, pourrait conduire à dégager le chef de rayon de la production immédiate pour, précisément, se consacrer aux activités correspondant à une prise de recul. Elle serait également peut-être à même d'apaiser le climat de suspicion qui pèse sur les employés et de contribuer à atténuer les problèmes d'absentéisme, le tout aidant ainsi à relâcher l'emprise de l'urgence.

Enfin, le rapport même au client et le principe de la confiance dans une qualité constante construite par une action allant toujours dans le même sens se trouvent compromis par

des choix qui préservent jusqu'à présent le chiffre d'affaires mais sans tenir compte de la qualité ressentie par les clients. Ces derniers ont, au contraire, à s'adapter à la restriction de l'offre et au renchérissement des prix qui leur sont imposés à certains moments de la journée.

Ces analyses sont celles que tend à inspirer, par contraste, le cas du rayon de l'autre magasin, situé, quant à lui, dans une ville moyenne du sud de la Bourgogne. Son rayon boulangerie-pâtisserie est en plein développement, avec, à sa tête, la même personne depuis six ans. Sur cette durée, il est passé de seize à vingt-trois ouvriers et employés. Sous l'impulsion de ce chef de rayon, la tendance suivie a été de ne pas se limiter à la gamme des pains que doit normalement mettre en vente le magasin mais également d'en tester régulièrement de nouveaux, en supplément. Le chef de rayon a notamment pris sur lui de contacter les minotiers de sa région pour envisager avec eux les possibilités d'une alimentation en farines de qualité supérieure à celle habituellement achetée, afin de concevoir des pains également de meilleure qualité. Il s'est ainsi trouvé à élargir l'offre de son rayon, jusqu'à concevoir, par exemple, des pains à base de farine biologique (lesquels, devant leur succès dans ce magasin, ont par la suite été intégrés à la gamme que doit respecter tout établissement de l'enseigne). Le rayon se trouve ainsi engagé dans un mouvement permanent d'innovation, qui n'est pas sans introduire des contraintes supplémentaires par rapport à une activité « en régime ».

Il est peu de dire que le rayon ne s'en remet pas aux bénéfices qu'apportent les économies d'apprentissage puisqu'il tend même, au contraire, à les contrarier²⁷ : le fait d'expérimenter de nouveaux produits constitue provisoirement une charge de travail supplémentaire (ce n'est que dans le cas où le succès est constaté que ce produit vient en remplacer un autre, qui se vendait moins) ; il oblige chacun à s'adapter à cette nouveauté. Par ailleurs, du temps est consacré à des discussions collectives ou inter-individuelles par lesquelles le chef de rayon sollicite le sentiment de chacun (boulangers, personnes de l'emballage...) quant à la possibilité d'assumer dans sa charge de travail le nouveau produit envisagé. Le chef de rayon lui-même est conduit à devoir dégager des plages de temps importantes pour gérer l'innovation. Elles concernent notamment les discussions à consentir, aussi bien avec les fournisseurs partenaires, qu'avec la direction du magasin ou avec les employés. A cela s'ajoute le temps qu'il consacre à diverses actions visant à assurer la mise en valeur à long terme de son rayon : formation des apprentis et discussion des étapes de leur progression professionnelle, animation de visites d'enfants et de personnes âgées afin de les sensibiliser aux réalités nouvelles de la boulangerie en hypermarché et d'atténuer ainsi les préventions à l'encontre de celle-ci, etc.

Le rayon n'échappe pas au rythme intense qui est lié à son activité en développement – développement qui résulte lui-même de l'effort d'innovation. Pourtant, il n'est pas mis aussi régulièrement que le précédent en situation d'urgence. Certes, la croissance des effectifs accompagne ce développement, mais pas plus : il n'y a pas de marges de manœuvre particulières à ce niveau. Il semble bien que ce soit l'organisation du travail qui crée cette différence. A l'inverse du cas précédent, les exécutants bénéficient de la confiance *a priori* et d'une responsabilisation consentie par le chef de rayon. Celui-ci délègue nombre de ses tâches les plus directement productives. Vérifier, avant l'ouverture du magasin, la bonne présentation du rayon, le bon affichage, le bon approvisionnement, est assumé, à tour de rôle, par chacun des ouvriers et employés, quelle que soit sa fonction. Ce rôle consiste également à signaler au collègue concerné la nécessité de remédier à ce qui n'a pas été effectué correctement. Le contrôle de la rapidité d'écoulement des pains ou pâtisseries en fonction de la demande et la proposition faite

²⁷ Dans les termes d'Amendola et Gaffard (1988), on dirait qu'il préfère la flexibilité d'initiative ou dynamique à la flexibilité de réponse ou statique, l'innovation à l'exploitation des routines.

aux ouvriers boulangers ou pâtisseries de remettre une fournée en fabrication sont, quant à eux, du ressort des personnes de l'emballage, lorsqu'elles renouvèlent l'approvisionnement. On se fie à l'expérience qu'elles ont des variations de l'intensité de la demande. S'entraider suivant la charge de travail des uns et des autres (les personnes de l'emballage aidant les pâtisseries à éplucher les fruits si elles sont en avance et réciproquement) est également décidé sans intervention hiérarchique.

Une telle organisation dégage le temps nécessaire pour que le chef de rayon assume en amont l'anticipation de ce qui va aider au bon déroulement de l'activité, de ce qui va donc éviter aux employés de se trouver dans l'urgence. La qualité du service répond aux attentes formulées par la stratégie du groupe, et même au-delà, en renouvelant l'incitation à se faire client de la boulangerie de ce magasin. Le développement du chiffre d'affaires est assis sur un développement de la qualité et du volume de l'activité. Le mode de mobilisation des salariés concrétise (et, à nouveau, au-delà) ce que recherche la direction en la matière.

*

L'attention portée à la qualité ressentie par le client, si elle contribue à aviver le sentiment d'avoir à respecter des impératifs de temps, pousse les acteurs à s'interroger sur les moyens d'assurer le maintien ou l'amélioration de leur productivité. Ils font, de manière pratique et pragmatique, le constat de la mise en tension de l'obtention de la productivité que provoque la recherche de la qualité, traduction concrète, à leur niveau, du principe qui proposait de subordonner les contraintes productives à la satisfaction du client. C'est alors l'organisation du travail qui discrimine les formes de réponse à cette tension et qui fait coïncider la logique de service, soit avec une aggravation de l'intensité du travail et la mise en situation d'urgence, soit avec une rationalisation de l'utilisation du temps au sein de l'équipe, une prévention des situations de dysfonctionnement ou de conflit, une hiérarchisation des priorités.

On le sent déjà, dans les types d'organisation ainsi mis en contraste, le caractère professionnel des actes et la sollicitation des compétences, leur répartition entre les membres de l'équipe, vont diverger assez nettement.

2. LA CENTRALITE DES COMPETENCES FACE AU CLIENT

La référence à la notion de compétence ouvre sur un large débat qui porte sur la nature des compétences effectivement mobilisées en situation de travail et sur les modalités de reconnaissance de ces compétences par l'entreprise (qualification, rémunération, évolution professionnelle...). Nous aborderons ici ce débat sous l'angle de l'analyse du travail, étant entendu que la mise en évidence de la complexité réelle du travail et des compétences ne signifie pas que l'entreprise, et en particulier les cadres chargés de l'évaluation du travail de leurs subordonnés, en aient une représentation effective²⁸.

2.1. Les compétences mobilisées

2.1.1. *Des activités qui sollicitent davantage de compétence qu'on ne le croit*

Au premier regard, l'observateur d'activités logistiques telles que celles étudiées ici tend à situer les principales qualités requises au niveau d'une certaine rapidité d'exécution et, éventuellement, d'une certaine endurance (à l'égard de l'intensité de l'effort physique,

²⁸ Le chapitre suivant, portant sur l'évaluation, abordera la reconnaissance de ces compétences.

des conditions climatiques, etc.). Cela tient à ce que, à la différence d'autres activités de service, le rapport à la matière – si ce n'est sa transformation, du moins sa manipulation – et, donc, l'engagement physique dans le travail, constituent une caractéristique essentielle de l'activité²⁹. Dans celle-ci, on manie des transpalettes, des élévateurs, on tire des sacs de courrier, on remplit ou vide des bacs, on alimente et décharge des machines de tri, etc. « Ici, c'est l'usine », « c'est l'industrie », nous dit un facteur voulant souligner, non seulement l'affairement, mais la particularité quelque peu inattendue – au regard de l'image que l'on se fait du facteur –, de la partie du travail s'exerçant dans le bureau.

Il a déjà été souligné que les activités logistiques ne se réduisent à des tâches de simple manutention, mais il n'en demeure pas moins que les individus ont eux-mêmes tendance à signifier que, à la base, notamment sur les postes d'exécutants, les tâches à accomplir n'ont rien de fondamentalement compliqué en elles-mêmes. Ces propos n'impliquent pas qu'il faille les considérer comme immédiatement accessibles au premier venu. Le paradoxe n'est qu'apparent. A titre d'exemple, le travail du facteur, consistant à trier des lettres et à les distribuer, est caractérisé par une certaine simplicité. Il ne nécessite pas, pour la personne, de mobiliser des ressources culturelles excessives, ni un bagage scolaire très développé ; il ne fait pas appel à des capacités d'abstraction particulièrement significatives. Il ne relève pas non plus tout à fait du métier, si l'on prend le terme dans son sens le plus fort, lorsqu'il désigne certaines catégories d'ouvriers très qualifiés. Pour autant, la « prise en main » de l'activité de tri comme de distribution n'est rien moins qu'évidente : les premiers temps voient, en général, le novice « s'enfoncer ». La difficulté, dans le tri, est d'acquérir la rapidité du geste – que certains, d'ailleurs, n'auront jamais.

Il y a là quelque chose du même ordre que ce que R. Linhart (1978) décrivait à propos de la tenue d'un poste d'ouvrier sur chaîne dans l'industrie automobile taylorisée. Mais il y a également le fait que le développement d'une gestuelle rapide est subordonné à la capacité à positionner des repères aidant à la vitesse d'exécution des opérations sans erreur (sans « fausse », dit-on dans l'univers du courrier) : mémoriser de quel « quartier » (*i.e.* de quelle tournée) relève telle partie de rue pour faciliter la répartition du courrier lors du tri général (Courtois, 1997, pp. 261 *sqq*), retenir la localisation du casier correspondant à telle partie de rue ; savoir, lors de la distribution, que, à telle adresse, la boîte à lettres se situe dans cet endroit quelque peu inattendu, que l'on risque de chercher longtemps, ou que l'on peut y stationner son vélo rapidement. Ces « trucs » et dispositions sont, à la fois, personnels³⁰ et le résultat d'une entraide entre collègues, notamment des plus expérimentés vers les plus novices (*cf. infra*). Les pratiques efficaces s'élaborent par la contribution du « style » de chacun au « genre » professionnel (Clot *et al.*, s.d.). Quoi qu'il en soit, on repère assez facilement (notamment la hiérarchie) qu'une personne saura ou ne saura pas s'adapter à ce type de tâches : la gestuelle est plus ou moins longue à acquérir, mais on voit vite si la personne a cette gestuelle ou non. Certains ne l'auront jamais et risqueront toujours de « s'enfoncer ».

2.1.2. Trois grands registres de compétences

Mais il ne faut pas s'en tenir à ces aptitudes à la fois d'ordre physique et cognitif, c'est-à-dire à ce qui relève finalement du savoir-faire opérationnel. Si les aptitudes dans les activités de type logistique s'inscrivent, en premier lieu, dans le registre de l'agir, une

²⁹ Il ne faut d'ailleurs pas négliger la place de cet engagement physique au sein d'autres activités de service : par exemple, l'infirmière doit supporter la charge du malade à soulever.

³⁰ Au centre de tri, le fait de connaître la géographie mondiale facilite la tâche du trieur affecté au courrier international, qui se révèle avoir fait de longues études d'histoire-géographie.

autre dimension concerne plutôt le domaine de l'analyse et de la décision. Elle rapproche le travail du domaine de la « compétence » au sens que prend ce terme lorsqu'il s'agit de désigner la capacité d'un individu à aller au-delà du prescrit, son aptitude à savoir ce qu'il convient de faire quand on ne lui a pas dit comment faire, autrement dit une capacité d'exercice du jugement et de prise d'initiative et de responsabilité (Lichtenberger, 1999 ; Zarifian, 2001).

De ce point de vue, le travail effectué donne à voir trois grands registres de compétences.

- A un premier niveau, se trouvent sollicitées des connaissances touchant les « produits » que les personnes manipulent.

Ces connaissances peuvent être relativement fines, même à un niveau d'exécutant. De nouveau, ce qui peut paraître simple à l'observateur extérieur ne l'est pas obligatoirement. Les facteurs ou les trieurs doivent savoir distinguer les différents types d'« objets » à traiter, non seulement en fonction de leur destination mais aussi de leur nature : un « Postimpact » ne se traite pas comme une lettre normale pour la France, ni comme une lettre à destination de l'étranger, etc. Les employés de grande distribution ont, pour leur part, à connaître les caractéristiques techniques ou naturelles des marchandises mises en rayon et les éventuelles contraintes réglementaires qui y sont liées. La connaissance peut être d'ordre technique dans des rayons comme la vidéo et le son. Dans les produits frais, les règles d'hygiène prennent toute leur importance, avec la compréhension qu'elles exigent des conditions de perte de fraîcheur, de risque sanitaire, d'évolution du produit suivant les conditions de température ou autres, etc. Le rayon textile, quant à lui, fait davantage appel à une capacité à caractériser le produit, non seulement à partir des critères de base (homme/femme/enfant, taille, etc.), mais aussi en termes de mode ou de disposition à être seyant sur tel type de personne qui viendrait solliciter un conseil. Chaque rayon a finalement ses propres pré-requis en matière de connaissance du produit. Mais c'est une tendance commune à tous ces rayons (et, plus généralement, à nos deux entreprises), que de voir se renforcer l'exigence d'un approfondissement de ce type de connaissances dans le cadre de la stratégie de satisfaction du client, jusqu'au niveau des exécutants. Cela pour au moins deux raisons.

La première tient à la prise d'engagement de l'entreprise sur certaines catégories de produits (délais de distribution...). La tenue de cet engagement suppose que « le service suive », qu'il mette en acte la promesse contractuelle, ce qui renvoie aux actions de ceux qui auront à effectuer le travail. On aura l'occasion de le signaler, cela suppose que cette finalité du travail prenne sens pour eux, mais on peut déjà noter que cela passe par la connaissance du produit qui doit être traité de telle ou telle manière. Plus globalement, il y a la prise d'engagement implicite ou explicite de l'entreprise quant aux conditions générales de délivrance du service, quelles que soient les catégories de produits. Elle est, par exemple, explicite chez Carrefour à propos de l'assurance donnée aux consommateurs de veiller, non seulement aux règles d'hygiène, mais, plus encore, à la sécurité alimentaire (engagements sur les filières d'approvisionnement en viande bovine, retrait de la viande des étals avant même la date limite de vente...) (Thieffry, 1998). Ces engagements requièrent à nouveau une bonne connaissance des produits et de ce qui entoure leur mise en vente (réglementation...).

La seconde raison est liée, quant à elle, à l'éventualité, lorsque la relation de service se manifeste directement, d'avoir à renseigner le client, à l'aider, à lui apporter un conseil : c'est le cas pour les employés en magasin ou encore pour les facteurs au domicile des usagers. La qualité de la réponse repose, à l'évidence, sur les connaissances détenues sur le produit (et d'ailleurs, parfois, sur des produits connexes au domaine d'intervention de

la personne : renseignement sur les produits d'un autre rayon ou sur les possibilités de réalisation d'une opération au guichet du bureau de poste, etc.).

- A côté de ce premier domaine de compétences, qu'est la connaissance sur les produits, on trouve ensuite les aspects informationnels.

Autrement dit, les connaissances à mobiliser ne portent pas seulement sur des dimensions matérielles mais aussi sur des informations. Il s'agit de savoir de quelle contribution on a besoin pour résoudre le problème auquel on se confronte, mais aussi de qui on peut obtenir cette contribution. Suivant la division du travail, cette compétence s'active davantage au niveau des personnes en situation de responsabilité ou, au contraire, s'équilibre davantage entre celles-ci et les exécutants.

Ce registre de compétences est très sollicité chez les chefs de rayon ou chefs d'équipes, ainsi que chez les responsables de secteur ou cadre, qui doivent assurer la bonne marche opérationnelle de la production et qui, pour cela, doivent solliciter l'intervention des uns ou des autres, obtenir des renseignements pour prendre des décisions, etc. Il est particulièrement activé lorsque l'impondérable surgit, mais il sert également dans les phases de prise de recul, d'anticipation sur l'événement, sur lesquelles nous aurons à revenir.

Mais les exécutants peuvent également être concernés et cela d'autant plus qu'on les met eux-mêmes en situation de prise de responsabilité. C'est le cas si l'on se réfère à l'exemple évoqué plus haut du rayon boulangerie-pâtisserie du second magasin.

Le souci de la qualité du service ressentie par le client peut conduire à renforcer l'importance de ce registre d'aptitudes. Dans des organisations complexes, le service rendu se trouve dépendre de la conjonction d'interventions prises à de multiples niveaux, donc de « prises d'initiatives croisées » (Zarifian, 2001, p. 44). Les enjeux de coordination prennent une importance forte si l'on entend répondre de la qualité de ce qui est finalement délivré au client, ce qui peut conduire à devoir multiplier les prises de contact et de renseignements sur les actions des uns et des autres. En bureau distributeur, à La Poste, l'augmentation des demandes d'explication téléphoniques ou écrites de la part des usagers mécontents a pour conséquence que les chefs d'équipes se voient obligés de consacrer une part non négligeable de leur temps à prendre des informations sur les actes des facteurs ou sur l'état de traitement d'un courrier dans l'ensemble de la chaîne de distribution.

- Enfin, un dernier champ concerne la capacité de mise en écoute vis-à-vis d'interlocuteurs divers, à laquelle correspond une capacité de réponse.

Les attentes du client doivent être décodées, soit en situation de demande de conseil, soit lors de l'expression d'un mécontentement. Il faut alors être à même de comprendre la demande ou la plainte, de faire des propositions, d'argumenter. La coordination avec les collègues entre également en ligne de compte, à travers la capacité à leur faire comprendre la nature de sa propre intervention (afin d'éviter, par exemple, une éventuelle redondance ou les conflits) ou la contribution que l'on attend d'eux. Ce champ exprime l'importance de la dimension inter-subjective dans les rapports de travail et de ses effets en termes de sollicitation de l'action. Comme nous l'avons vu, les analyses de la relation de service ont fortement insisté sur ces sollicitations et sur l'activité de « négociation » qui en résulte pour ajuster les prétentions et les attentes des uns et des autres et définir le contenu et les formes de l'action engagée. On retrouve ces dimensions dans les activités de type logistique, bien qu'avec des degrés plus ou moins prononcés pour ce qui est de la rencontre avec le client quand la relation de service est plus indirecte.

Les trois registres de la compétence que nous venons d'évoquer ne sont pas sans rappeler ceux que propose M.-C. Combes (2001) lorsqu'elle réalise, à propos des services en général, une décomposition entre compétence technique, compétence organisationnelle et compétence marché.

La prise en considération plus particulière des activités logistiques incite cependant, non seulement à rappeler le rôle des compétences de savoir-faire comme on l'a fait plus haut, mais à insister sur l'importance des compétences liées à l'organisation générale de l'activité. Ce sont elles qui, en définitive, mettent très largement en forme et en acte la capacité à éviter de se placer en situation d'urgence. Les chefs de rayon dans la grande distribution, mais aussi les chefs d'équipe à La Poste, ou leurs responsables hiérarchiques, insistent fortement sur cette aptitude, assez discriminante, à prévenir l'aléa, à « border » au maximum le risque de leur survenue, à anticiper sur des tâches à effectuer pour ne pas avoir à les effectuer au dernier moment ni perdre la maîtrise du temps si survenait un événement. Organiser son temps et celui de son équipe, organiser l'espace paraît jouer un rôle extrêmement important. Une réserve sans ordre de rangement, et ce sont les employés du rayon qui perdent du temps à chercher des arrivages récents parmi des cartons de marchandises anciennes et c'est donc moins de temps pour assurer la mise en forme correcte du rayon. Les analyses de la compétence ont eu tendance à définir celle-ci en référence à des situations événementielles, qui sollicitent la prise d'initiative. On peut considérer que ces situations ont un fort pouvoir discriminant (révélant qui est vraiment compétent et qui ne l'est pas), mais que la compétence intègre également une dimension d'inscription de l'action dans un temps plus long : autrement dit, elle intègre aussi une dimension de compétence d'organisation et d'anticipation.

2.2. Finalités et sens du travail comme bases du professionnalisme face au client

L'affichage d'une préoccupation croissante pour le client dans les deux entreprises interroge la place accordée à ces différents types de compétence. Il ne faut cependant pas s'attendre à une quelconque relation déterministe qui verrait une stratégie « orientée client » impliquer naturellement une mobilisation des compétences. Simplement, le fait de se confronter plus directement au client (ou de moins l'esquiver) n'est pas sans effet, parfois *de facto*, sur l'exercice de la compétence. En la matière, la comparaison de nos deux entreprises révélera tout son intérêt : l'entreprise de grande distribution voit ses salariés se confronter à la relation de service beaucoup plus directement que les agents du courrier de La Poste.

2.2.1. La question des finalités du travail et de l'attitude professionnelle

Les deux entreprises affirment qu'elles entendent placer le client au centre de leur processus de production ou, plus exactement, de ses objectifs. Cette affirmation, qui vaut prise d'engagement (parfois contractuelle) vis-à-vis du client, suppose une mise en application effective par les salariés, aux différents niveaux de la hiérarchie. Elle implique donc, pourrait-on dire, une certaine attitude professionnelle de ces salariés, au sens où l'on attend d'eux qu'ils soient impliqués par cet engagement, qu'ils le prennent en compte dans la façon dont ils exécutent leur travail : que vaut l'engagement de La Poste de distribuer son courrier à telle échéance déterminée, si, à un maillon de la chaîne, se trouve un agent se sentant peu concerné par cet engagement et si cet agent traite « le produit » comme s'il n'était pas *marqué* par les attentes que la promesse de l'entreprise a

créées chez le client³¹, le laissant attendre jusqu'à risquer de dépasser la date de distribution prévue ? On sait qu'une telle préoccupation peut susciter la tentation, chez certains employeurs, de sélectionner un personnel assimilant et faisant siens les intérêts de l'entreprise. En même temps, les entretiens de salariés permettent de montrer que la capacité à prendre en compte ce type d'impératifs n'implique pas obligatoirement pour eux de développer une conscience aliénée. Quoi qu'il en soit, le professionnalisme constitue une attente à l'égard des salariés qui se distingue de celle qui prévalait dans le taylorisme et qui tendait à accorder la priorité à la disposition des salariés à respecter les consignes sans s'interroger sur les finalités que l'employeur accorde à leur travail compte tenu de ses liens contractuels avec les clients de l'entreprise. La capacité du salarié à se représenter les finalités de son travail du point de vue de la relation contractuelle qui lie l'entreprise qui l'emploie à ses clients est, au contraire, une exigence que tend à renforcer l'intention des entreprises de rendre compte à leurs clients d'une disposition à leur offrir un service répondant à leurs attentes. Elle correspond à un rapport au travail dans lequel on attend du salarié la manifestation d'une attitude professionnelle, qui sera à distinguer, toutefois, de ce qu'on entend par là lorsqu'on se réfère aux ouvriers de métier : chez ces derniers, en effet, c'est le métier, la profession, qui, en dernière instance, est la référence pour juger de la qualité du travail et du comportement de l'ouvrier, quitte à désavouer le client, profane à qui on peut être tenté de dénier la capacité de juger de la « beauté » du travail accompli. Le « jugement de beauté » (Dejours, 1993) repose sur une idée de ce que le client devrait objectivement penser correspondre à ses attentes, sans que sa perception subjective ne soit réellement estimée recevable.

La capacité des salariés à se représenter les finalités de leur travail ainsi entendues passe par leur représentation de celui à qui est destiné le produit de ce travail. Il s'agit notamment, pour les salariés, d'être en mesure de se figurer les conséquences de leur action – individuelle, qui n'est qu'un maillon de toute la chaîne du processus de production – pour le produit final, tel que le client ou l'utilisateur en éprouvera les effets. Le professionnalisme fait donc appel à une capacité, tout à la fois, à se projeter dans ces effets produits collectivement, à apprécier la portée de son action personnelle sur ces effets et à en imaginer le ressenti par le client.

Le premier aspect – celui d'une projection dans les effets générés collectivement – est d'autant moins donné immédiatement que, dans le cas des entreprises étudiées, la prestation repose sur des processus qui font appel à une multitude d'interventions et d'intervenants. C'est tout particulièrement le cas pour la distribution du courrier, qui mobilise des effectifs considérables. Il faut également être capable de discerner la diversité des parties prenantes à la prestation : la distribution du courrier implique différentes catégories de « postiers » (agents de centres de tri, de bureaux distributeurs, eux-mêmes dotés de fonctions très variées), mais aussi une coordination avec des entreprises extérieures (par exemple les « routeurs », qui font un premier travail de collecte de courriers d'entreprises et d'acheminement vers les centres de tri) ; la grande distribution, quant à elle, fait se coordonner des fabricants, des transporteurs et ses propres équipes. Il s'agit, pour les salariés, d'être capables de situer leur intervention dans ce travail éminemment collectif et de se représenter les effets de leur intervention personnelle, pourtant noyée dans une masse d'actions, sur le produit global, tel que l'éprouvera le bénéficiaire du service.

³¹ L'entreprise se voulant au service de ses clients a finalement pour souci que, ayant imprimé à son produit une marque spécifique (Cochoy, 2002), elle l'ait, du même coup, comme marqué symboliquement, imprégné de l'esprit de l'engagement pris, de sorte que les salariés se sentent responsables de la force contraignante désormais attachée au produit.

A partir de là, le souci des entreprises étudiées est d'éviter que les salariés, en éprouvant un sentiment de dilution de leur intervention, ne soient tentés de relativiser la portée de celle-ci et, d'une certaine manière, ne se déresponsabilisent. C'est le second aspect évoqué, celui de l'appréciation de la portée de l'intervention personnelle au sein de l'action collective, mais qui a à voir avec le troisième, celui de la représentation des effets ressentis par le client. La hiérarchie, dans les deux entreprises, ne manque pas de rappeler au personnel à quel point une action individuelle – aussi bien une négligence qu'une initiative – n'est jamais si anecdotique que le salarié pourrait le penser, notamment si l'on se place du point de vue du client. C'est, du reste, l'un des sens que certains membres de l'encadrement tendent à conférer à leur travail que d'être présents auprès de leurs équipes pour, selon leurs mots, « leur faire passer le message » : autrement dit, les amener à concevoir l'importance des diverses tâches, grandes et petites, qui constituent leur activité pour, une fois cette importance conçue (une fois la représentation de la portée de l'action de chacun constituée), laisser les personnes relativement autonomes dans leur manière de faire³². Tel employé pourra, par exemple, considérer que le fait de ne pas avoir affiché le prix d'un article n'a pas grande conséquence. Face à une telle situation, on voit de plus en plus de chefs de rayon énoncer comme étant de leur rôle, non pas tant de « bousculer » l'employé pour qu'il le fasse (en quelque sorte sous la menace), mais de lui faire concevoir l'idée de la portée de cet état de fait, en particulier en l'invitant à se placer mentalement dans la position du client : celui-ci pourra, de fait, trouver dérangeant que manque ce prix correspondant au produit dont, précisément, il avait besoin. Dans la foulée, il s'agit aussi de faire mesurer à l'employé que son argument spontané consistant à faire valoir comme explication de sa négligence le manque de temps résulte, en réalité, soit d'un choix *de facto* dans les priorités qu'il a établies (il a pu privilégier une tâche qui, face à l'urgence d'afficher les prix, aurait pu être remise à plus tard), soit d'un manque d'organisation, etc. Cela n'exclut évidemment pas que l'employé ait pu effectivement se trouver dans une situation où tout était prioritaire et où la responsabilité en dernier ressort du non affichage du prix était à imputer aux moyens que confère l'organisation au salarié.

La montée de la préoccupation pour le client vient ainsi renforcer une tendance à l'émergence d'un nouveau modèle de management quotidien des équipes par l'encadrement, fait de moins de dirigisme et de davantage d'effort pour susciter l'implication par la mise en évidence à l'intention des exécutants du sens de ce qui leur est demandé. On sait que, d'une manière générale, certains encadrants, ayant eu l'habitude d'œuvrer sur le mode d'un management plus autoritaire peuvent être dérouterés par ces nouvelles attentes de leur fonction et peiner à y donner du contenu (Buscatto, 2002). Mais, notamment chez les plus jeunes, on voit, au contraire, tout du moins dans les entreprises étudiées, se répandre l'expression assez spontanée et convaincue du fait que « on ne peut plus diriger les gens comme avant » : ayant procédé à cette affirmation, ces personnes cherchent à comprendre ce que cela peut impliquer pour leur pratique quotidienne et tendent notamment à « inventer » le type de conception de leur rôle qui vient d'être décrit. C'est dans ce cadre qu'elles peuvent, à la fois, « recycler » et donner une portée accrue à la conception qu'elles ont toujours pratiquée de la compétence de leurs employés ou agents : dans le fond, en première approximation, l'exécutant compétent est celui qui comprend de lui-même le pourquoi des choses, ou à qui on peut se contenter de l'expliquer une fois sans avoir à y revenir, de sorte qu'on peut le laisser en situation d'avoir à décider ; il y mettra son propre style, mais l'essentiel est qu'il soit quelqu'un à qui, en tant que responsable hiérarchique, on « peut faire confiance » parce

³² Les chefs de rayons vis-à-vis des employés, les responsables de secteurs vis-à-vis des chefs de rayons ou, à La Poste, les cadres vis-à-vis des chefs d'équipes et ces derniers à l'égard des agents, ne conçoivent pas leur rôle, la plupart du temps, comme étant d'imposer une manière de faire : tant que les résultats sont satisfaisants, chacun peut avoir son style.

qu'il ne risque pas de commettre d'erreur dommageable³³. Par opposition, en revanche, il y a ceux présentés par les encadrants comme auprès desquels il faudrait toujours rester, qui semblent comme se refuser à comprendre la portée de ce qu'ils font et qui, du coup, risquent d'accomplir des actions qu'il faudra éventuellement venir corriger.

C'est ainsi une conception relativement intuitive, de la compétence qui sert à l'encadrement à interpréter ce rôle que les entreprises étudiées disent attendre de lui en matière de mise en valeur de la compétence des équipes : cette conception a son efficacité propre, qui est d'arriver, avec relativement peu, à traiter avec une certaine attention les enjeux de professionnalisme à l'égard du client et de percevoir que ce professionnalisme a à voir avec ce qui relève d'une compétence des personnes ; elle a aussi ses limites – que nous retrouverons lorsque nous évoquerons les entretiens d'évaluation –, qui sont de laisser cet encadrement relativement démuné lorsqu'il s'agit de donner davantage de sens et de contenu à ce rôle de la compétence.

La compétence demeure généralement une sorte de « boîte noire », l'entreprise n'équipant guère son encadrement en instruments qui lui permettraient de nommer plus explicitement ce qui se cache derrière le fait qu'on peut « faire confiance » à telle personne et non pas à telle autre et de déterminer en quoi et sur quoi tel individu est susceptible de s'engager dans un apprentissage. Ceux qui s'en sortent le mieux sont, en règle générale mais pas à coup sûr, ceux qui œuvrent dans un domaine marqué par la logique professionnelle, cette fois entendue au sens du métier doté d'un savoir-faire manuel et technique et fonctionnant plus ou moins sur le mode du compagnonnage. Il est, par exemple, relativement facile pour un chef de rayon boulangerie-pâtisserie d'identifier les points de passage de l'apprentissage d'un jeune ouvrier boulanger, de même qu'un chef d'équipe de maintenance, à La Poste, concevra son rôle d'encadrant comme ayant clairement un aspect de formation, lequel est d'apprendre à ses techniciens à acquérir le réflexe de consulter le guide technique avant de se lancer à l'aveugle dans la recherche empirique des causes d'une panne, d'actualiser les connaissances techniques acquises en les recensant dans un cahier ou encore d'aller suivre une formation sur telle nouvelle technologie. De même, il lui sera aussi plus facile de susciter l'attention pour les petits détails, que l'on attribuait plus haut au professionnalisme : le métier, tel qu'on l'inculque dans ces milieux de travail, est fait d'attitudes professionnelles, grandes et petites, qui relèvent à la fois du bien faire et de la conscience professionnelle, dont le compagnonnage fait, chez les jeunes en formation, quelque chose qui en vient à relever quasiment de la manière d'être de la personne et qui vient alimenter la compétence sans qu'on ne s'en aperçoive plus.

2.2.3. *La question du sens du travail vis-à-vis du client*

En dehors de ces cas précis, la compétence demeure un phénomène peu explicité au sein des entreprises. L'instrumentation dont bénéficie l'encadrement de la part de son entreprise tend à s'arrêter à ce qui permet de favoriser le professionnalisme, notamment les sessions de formation qui relèvent souvent de la logique de la sensibilisation : quelle que soit leur dénomination (« Culture client », « Tous clients, tous vendeurs », etc.), ces sessions visent à faire prendre conscience aux salariés de l'importance que leur entreprise accorde au client. Envoyer leurs employés ou agents dans ce type de formations (d'ailleurs obligatoires pour certaines) permet aux encadrants de voir réalisé une partie du

³³ On est proche du schéma décrit par G. de Terssac (1992, p. 94), où, en lieu et place de tâches formellement prescrites, on a affaire à une « notion de *tâche attendue* », qui renvoie à « ce que l'encadrement attend implicitement [des personnes], même si la prescription fait formellement défaut » (italiques d'origine).

travail de création du sens qu'eux-mêmes ont à accomplir quotidiennement auprès de leurs équipes. De fait, certains salariés, tout en manifestant un relatif détachement à l'égard de ces formations, expliquent qu'ils ont pu y trouver l'occasion de mieux se représenter la portée de certaines de leurs actions en termes de perception par le client et de conséquences sur le chiffre d'affaires. Dans une entreprise comme Carrefour, l'outillage de la construction du professionnalisme prend cependant d'autres formes : en particulier, la pression est forte pour mettre en place et faire fonctionner effectivement les « réunions de début d'activité » ou « briefings », au cours desquelles se joue quotidiennement, chaque matin, l'effort pour faire passer auprès des salariés les objectifs de la journée en termes de chiffre d'affaires, les résultats de la veille, et l'évocation des missions de chacun dans le cours de la journée. Cette réunion d'environ un quart d'heure entre le chef de rayon et les employés, faisant suite aux discussions également journalières entre la direction du magasin et les responsables de secteurs, sur les résultats économiques et les actions à court terme, est une occasion d'entretenir jour après jour le professionnalisme en donnant en permanence le sens économique pour l'entreprise employeur de l'activité quotidienne de chacun, qui va guider les attentes que la hiérarchie va formuler dans le travail ordinaire.

La Poste, en revanche, ne dispose pas de telles réunions, manifestant ainsi une moindre élaboration de la tentative de construction d'un nouveau mode de management. Les chefs d'équipe et cadres en ressortent sans doute encore plus dépourvus. Non seulement la compétence n'est pas un enjeu clarifié dans son contenu, mais le professionnalisme lui-même peut plus difficilement être construit et cela dans un cadre constitué par des identités collectives nettement plus prégnantes que dans l'entreprise de grande distribution. La capacité de résistance à un appel à une révision des attitudes professionnelles de l'agent n'est pas négligeable, alimentée qu'elle est par une conscience certaine de la force du collectif, notamment dans les centres de tri. Grandes concentrations d'effectifs employés sur des tâches très industrielles, souvent relativement peu qualifiées et que la rotation entre postes ne parvient guère à rendre moins monotones, les centres de tri sont, en effet, des lieux à haut risque social, du fait de la paralysie et de la désorganisation qu'est susceptible de provoquer tout mouvement social. L'effort pour introduire une conscience du client et la mettre en actes dans les attitudes professionnelles n'est pas nul. L'encadrement a cela à l'esprit, tout en sachant, lorsqu'il s'agit des centres de tri, que les agents de ces derniers se sont toujours vécus comme une catégorie de postiers à part, car n'ayant pas (à la différence des agents des guichets ou des facteurs) le contact avec les « usagers » (terme plutôt utilisé au guichet) ou les « clients » (terme utilisé de longue date par les facteurs pour désigner les destinataires du courrier). Mais tout se passe comme s'il était surtout porté par les effets contraignants d'une organisation de traitement du flux, faite pour tenir l'objectif de la distribution à « J + 1 » pour la lettre normale ou à « J + n » pour d'autres types de courriers. Le souci du client a été comme objectivé, naturalisé et figé dans cet impératif et c'est l'organisation quasi matérielle du processus, créée pour réaliser ce dernier, qui porte presque mécaniquement, automatiquement, la mise en acte des effets attendus et qui tend à provoquer le professionnalisme. Celui-ci vient, en fait, s'intercaler dans les interstices de cette mécanique, ceux correspondant à la conscience de chacun que, travaillant dans un flux, dans une chaîne dont il n'est qu'un maillon, son action a des répercussions jusqu'au client final. Selon les dispositions de l'agent, il voudra bien ou il résistera davantage à consentir à se donner la représentation de ce client final et des effets qu'il contribue à générer pour lui.

De nouveau, et même si les choses sont en réalité plus compliquées, les jeunes tendent à manifester davantage que les anciens une certaine disposition à se figurer ce client et même, plus précisément, les deux types de clients que cumule La Poste : car, de fait, du point de vue de l'entreprise, le client est même surtout celui qui paie l'envoi, donc

l'expéditeur. Les plus gros efforts en termes de constitution du professionnalisme visent ainsi à faire naître chez les agents la représentation du fait que la personne à satisfaire est tout particulièrement l'expéditeur. Encore plus précisément, l'effort est plus marqué pour les expéditeurs auprès desquels on a pris des engagements contractuels, c'est-à-dire les entreprises envoyant du courrier « Postimpact ». Cela a été, et demeure, le rôle de l'encadrement (et des dispositifs de formation, etc.) que de créer une représentation de ces clients auprès des postiers en leur montrant les enjeux pour l'entreprise. A longterm résisté (et résiste encore à certains endroits) une représentation des postiers consistant à qualifier de façon péjorative ce type de courrier de « verdure » et à établir une hiérarchie dans les degrés de noblesse des plis justifiant des priorités dans le traitement : la « verdure » étant le moins noble des courriers, il pouvait être laissé de côté lorsque le temps manquait, afin de céder à l'urgence que revêtait la distribution des autres plis, notamment « *la lettre* » (courrier entre particuliers, voire factures, etc.). C'est encore la tâche quotidienne de l'encadrement en centres de tri et en bureaux distributeurs que de faire attention à ce que certains agents, en vertu de cette représentation, ne négligent pas d'attribuer les ordres de priorité attendus aux différentes catégories de courrier.

L'idée de l'importance du respect des engagements envers les clients entreprises est, en particulier, suggérée par l'encadrement en expliquant régulièrement la part du chiffre d'affaires de La Poste qui leur est liée et en faisant valoir que c'est là la condition du maintien ou du développement d'emplois. Il semble qu'un tel argument fasse sens pour une part non négligeable des postiers. Dans le centre de tri enquêté, l'argument peut même s'appuyer sur l'expérience de cet établissement qui, à avoir accepté de s'engager dans l'expérimentation de nouvelles organisations ou technologies, en a gagné l'attribution d'effectifs supplémentaires, au vu et au su de tous.

La modification de la perception des enjeux se trouve à devoir composer avec la résistance plus ou moins forte des identités professionnelles et avec la sollicitation que crée une confrontation plus ou moins directe au client et à ses réactions. Sur ces deux points, l'encadrement, dans la distribution du courrier à La Poste, se heurte à un travail plus difficile que celui de l'entreprise de grande distribution. Non seulement la force des identités collectives est, dans la première entreprise, plus marquée, mais la relation de service avec le client, dans la distribution du courrier, se trouve davantage conçue mentalement que vécue concrètement : l'effort pour se représenter le client est plus important car le contact avec celui-ci n'existe quasiment pas, qu'il s'agisse du destinataire du courrier et, plus encore, de l'expéditeur. En hypermarché, le client se voit et « se sent » : l'écoute des employés montre que, non seulement l'affluence est particulièrement ressentie, mais également « l'ambiance » (envie d'acheter...) et les variations du flux de clientèle, qui, dans un rayon comme la boulangerie-pâtisserie vont être spécialement importants pour juger des décisions de mise en cuisson à prendre. Il faut également, si l'on est pris dans une urgence particulière, savoir, comme le demande l'entreprise étudiée, assurer le « facing », notamment dans un rayon comme le textile : l'entreprise présuppose que le client n'apprécie guère de voir un rayon sens dessus dessous, qui aurait plutôt tendance à le décourager de chercher et d'acheter. Cela signifie que les employés doivent être en mesure de se représenter cette attente du client et d'en déduire les priorités de leur travail (assurer le « facing », mais en même temps sans faire une remise en ordre intégrale du rayon, qui ne laisserait plus de temps pour accomplir le reste du travail). De même, il faut être capable de suspendre son travail pour répondre à la demande de conseil ou d'orientation d'un client. Cette intrusion du client vient ébranler une représentation du travail qui s'est longtemps limitée au remplissage des rayons.

La distribution du courrier ne connaît pas cette force de rappel immédiate du client, ou pas à ce point. Les bureaux distributeurs, en étant plus au contact d'un des clients, le destinataire, sont ceux qui peuvent le plus facilement se doter d'une figuration concrète

de ceux pour qui ils travaillent. Encore faut-il noter que le contact des facteurs avec les destinataires des plis peut être assez variable : il est généralement fort dans une petite commune rurale et la relation de service est ressentie d'autant plus nettement par les facteurs que ceux-ci savent l'intérêt qu'ils ont à l'entretenir avec certains de leurs « clients »³⁴, ceux qui se montrent les plus généreux, notamment à l'occasion de la vente des calendriers ; il peut, au contraire, être assez restreint à Paris, sauf avec quelques usagers particuliers (commerçants...). Dans ce dernier cas, l'effort d'abstraction n'est donc pas négligeable, d'autant que le contact effectif n'est pas représentatif de la diversité des publics et des attentes (professions libérales, artisans, commerçants, particuliers, avec, pour ces derniers, à leur tour, la différence entre, par exemple, les jeunes ménages actifs et les personnes âgées, etc.). Mais surtout, il reste à se représenter l'autre client, celui qui paie et que les postiers avaient jusqu'alors tendance à ignorer, un client avec lequel il n'y a, cette fois, aucun type de contact et à l'égard duquel la relation de service doit être entièrement intellectualisée.

Quant aux centres de tri, la conscience est encore plus forte du fait de ne pas vivre physiquement la relation de service et donc d'avoir à accomplir un effort d'abstraction supplémentaire. On assiste alors à des efforts de construction de représentations mentales des deux types de clients et de la relation de service. Au niveau le plus simple, il s'agit d'activer sa propre expérience d'expéditeur ou de destinataire de plis (« c'est vrai que, moi, je n'aimerais pas que... »). Mais il semble que plus soit efficace et prenne davantage sens l'idée d'activer la conscience d'œuvrer au sein d'un processus en chaîne pour se représenter que l'on a pour client le maillon suivant : « nos clients, c'est les centres de distribution » (un chef d'équipe en centre de tri), ce qui signifie qu'on doit leur garantir une certaine qualité de service mais aussi savoir prendre en considération des demandes qu'ils formulent (en termes de types de conteneurs, etc.) et s'adapter à celles-ci.

En d'autres termes, l'idée de client interne et, donc, de relation de service interne sert, en quelque sorte, à surmonter et contourner le manque de moyens qui auraient permis d'aller plus loin dans une formalisation de la relation de service externe. Elle semble faire assez facilement sens pour beaucoup, aux différents niveaux de la hiérarchie, et cela d'autant plus qu'on la sait peu liée au risque d'impliquer la possibilité d'une mise en concurrence avec des prestataires extérieurs, si ce n'est pour des cas précis comme la maintenance. Encore celle-ci, dans le centre de tri enquêté, ne renonce-t-elle pas à l'idée de client pour autant : au lieu d'y voir une menace qu'il faudrait conjurer en refusant ce vocabulaire et cette logique, il semble qu'elle ait décidé d'y répondre en jouant le jeu de la qualité de la relation de service interne. Certes, d'un côté, elle balance entre les significations qu'il convient de donner à celle-ci : être au service de « la production », est-ce intervenir à la moindre demande, même celle que les agents de tri sur machine auraient pu résoudre par eux-mêmes avec un peu de bonne volonté, ou est-ce, dirions-nous, professionnaliser le client en lui apprenant à assumer certaines réparations pour n'intervenir que lorsque l'expertise est véritablement requise ?³⁵ est-ce assumer le rôle de formation aux nouvelles

³⁴ Comme on l'a dit, les facteurs n'ont pas attendu le changement de vocabulaire engagé par la direction de La Poste pour nommer « clients » les destinataires du courrier. Cela traduit l'indépendance des facteurs à l'égard de La Poste au moment de leur tournée. « Titulaires » de leur « quartier » (au sens où, une fois acquise, ils conservent leur tournée jusqu'à ce qu'ils décident de s'en séparer), ils se trouvent plus ou moins dans la position d'être les acquéreurs d'une clientèle comme lors de la cession d'un fonds de commerce, clientèle avec laquelle ils entretiennent des liens où la dimension marchande se manifeste à travers la rétribution de services rendus et la vente des calendriers (Cartier, 2000).

³⁵ Les ressorts sociaux de ce dilemme ont très bien été analysés par J.-P. Neuville (1995) dans un cadre de relation de guichet : la pression ressentie par l'agent qui voit s'allonger une file d'attente l'incite, si la machine délivrant les tickets tombe en panne, à faire immédiatement appel à la maintenance quand bien même il sait faire les premières interventions. C'est une manière, pour lui,

techniques que les fabricants ne font pas et qui en vient à représenter un pourcentage notable du temps de travail de l'encadrement maintenance ? De l'autre, cependant, elle a clairement pris le parti d'utiliser toutes les occasions de rendre visibles sa contribution et ses performances, en particulier en renseignant très sérieusement les données de suivi de l'activité d'intervention sur système informatique centralisé, voire en ajoutant ses propres indicateurs, à destination notamment de la direction du centre.

2.3. Un processus de professionnalisation peu formalisé

Le cadre ainsi décrit se trouve à solliciter l'exercice de la compétence, aux différents niveaux de la hiérarchie, mais pas nécessairement de manière pensée et organisée. D'une certaine façon, ce qui est nommé compétence, dans l'entreprise, se ramène généralement plutôt à l'« enveloppe » au sein de laquelle prend sens l'appel à un certain nombre de capacités, à savoir l'attitude professionnelle, tandis que les aptitudes en tant que telles sont laissées dans de l'implicite. Cela ne favorise pas la formalisation des enjeux de développement propres à chaque type de compétence ni les ressorts d'une professionnalisation. Comment on apprend à savoir faire, par une certaine forme de détention du métier, sans recourir à la consigne, est un processus qui n'est pas réellement réfléchi en tant que tel.

La référence au client vient transformer l'activité d'une manière telle que la compétence va se déplacer et, éventuellement, se renforcer. Cela résulte de ce que l'activité s'organise différemment et évolue dans son contenu. Ainsi, si l'automatisation de la passation de commandes a pour effet de faire perdre du contenu à cet ordre de tâches, en revanche, elle libère du temps pour, par exemple, mieux se consacrer à vérifier l'affichage des prix, au nettoyage du rayon : la compétence intervient dans le fait que la personne se trouve désormais à devoir équilibrer la part à consacrer à différents types de tâches parmi lesquelles elle jugeait auparavant certaines secondaires, de sorte que se révèle une plus grande exigence de compétence d'organisation (apprécier la variété des tâches inscrites sur l'agenda, évaluer leur priorité respective, le temps qu'elles vont exiger, les perturbations qui risquent d'empêcher de les accomplir, et donc, à partir de cela, envisager le moment où elles doivent être programmées, etc.). De même, le souci d'éviter toute rupture du processus de production préjudiciable pour le client peut conduire à renforcer l'articulation avec les autres acteurs impliqués dans la prestation, avec les compétences de coordination que cela implique.

Toutefois, à certains égards, c'est de l'organisation de la production que l'on attend parfois qu'elle « provoque », comme naturellement, de la compétence. A travers les réorganisations successives, les directions des entreprises étudiées visent à instituer des cadres d'activité destinés à canaliser l'action dans l'attente que celle-ci relève, si tout se déroule bien, d'une prise de responsabilité et de la mise en application de capacités garantissant la performance. Entre les deux entreprises étudiées, c'est dans celle de la grande distribution que l'on observe la tendance la plus marquée à reconsidérer de manière fréquente les schémas d'organisation de la production, à travers l'expérimentation déjà évoquée de la transversalité et sa remise en cause, ainsi qu'à travers les modalités et les effets du nouveau système informatique de passation de commandes. Dans les deux cas, le changement du mode d'organisation impose aux personnes de nouveaux découpages d'activités, de nouvelles attributions de tâches, la révision de la part du temps travaillé qu'il faut consacrer aux différents types de tâches

d'envoyer le message aux clients qu'il a pris conscience du problème au point de diligenter un spécialiste capable de le traiter avec toute l'expertise susceptible de laisser supposer une résolution de la panne dans les meilleurs délais.

(certaines se trouvent allégées, d'autres alourdis), la modification du réseau de personnes avec qui on interagit quotidiennement, etc. En structurant l'activité de la sorte, on estime pouvoir placer du même coup les personnes en situation d'avoir à exercer effectivement certaines compétences.

La transversalité, par exemple, était censée « produire » de l'autonomie et de la responsabilité chez les chefs de rayon en les conduisant à devoir agir selon une autre conception de leur fonction, le reste de l'encadrement devenant davantage une série d'appuis à la prise de décision qu'une ligne hiérarchique. La remise en cause de ce changement organisationnel, sans que nous ayons ici suffisamment d'éléments pour l'analyser, s'est peut-être trouvée à révéler que le passage de ces principes à l'exercice effectif de la fonction de chef de rayon et des compétences qu'elle mobilise n'avait pas été complètement réfléchi et anticipé. Le changement organisationnel peut, en effet, induire une transformation de la compétence en conduisant les personnes à interagir avec des individus et des collectifs avec lesquels ils n'avaient pas l'habitude de dialoguer et, ce faisant, apprendre à y trouver des ressources pour régler leurs problèmes de manière plus autonome. Il peut ainsi générer un effet de professionnalisation de l'exercice de la fonction. En même temps, il se trouve à avoir à composer avec les contraintes de l'activité et les capacités habituellement utilisées par les personnes pour y faire face. Ces capacités ont pu se trouver sous-estimées, non pas peut-être par le projet de transversalité en tant que tel, mais par une opinion commune à l'époque de l'application de ce projet : en raison notamment de l'automatisation d'une partie du travail du chef de rayon permise par les nouveaux dispositifs informatiques de passation de commande, on pensait pouvoir réduire la durée de formation des nouveaux chefs de rayon bien en deçà des douze mois jusqu'alors habituellement reconnus comme nécessaires. Or, même avec l'appui de la technique, la fonction n'est pas aussi aisée à tenir : on a cru que l'essentiel de cette fonction tenait dans ce qui avait précisément été automatisé (gestion des commandes, etc.) ; mais l'automatisation de certaines tâches ne délivre pas le chef de rayon de la prise de décision, qui continue de constituer la base de son activité. A longueur de journée, il fait face à de plus ou moins grands aléas et appels à la prise d'initiative qui l'obligent à analyser la situation, envisager les solutions, apprécier les conséquences, leurs effets possibles, etc. Le cœur de l'activité et de sa difficulté est bien là et la capacité à faire le bon diagnostic de la situation (la bonne « inférence », dans les termes d'Abbott, 1988), à identifier les options possibles et les moyens d'action, ne peut échapper à un apprentissage de longue durée, en dehors duquel la personne elle-même se sent peu assurée, ses collègues la jugent peu fiable et l'autonomie ne peut se construire. Si former un nouveau chef de rayon prend du temps, c'est, comme on l'a vu, que, de l'avis de ce milieu professionnel, l'apprentissage du métier nécessite d'avoir vécu la variété des situations (soldes, fêtes de fin d'année...) qui permettent de constituer des listes de cas-types et des répertoires de réponses, le tout étant constitutif d'une véritable compétence relevant de la logique de rationalisation professionnelle. Ces éléments, fortement inscrits dans l'identité collective des chefs de rayon, elle-même largement assise sur cette représentation de l'apprentissage du métier, ont ainsi pu désorienter ce niveau hiérarchique.

De même, la prégnance de la prise d'initiative fait que s'impose, notamment dans les premiers temps de l'exercice de la fonction, le besoin d'être *conforté* par l'avis d'un hiérarchique ou d'un collègue dans la prise de décision : même les plus expérimentés, lorsqu'ils ont à prendre une décision particulièrement peu courante et risquée, ressentent ce besoin. Le changement organisationnel peut éventuellement réussir à déplacer les modalités de ce recours à l'avis et à la caution hiérarchique ou des pairs, mais cela suppose qu'il soit parvenu à traiter réellement le problème et non pas à l'occulter. Or, la précipitation dans laquelle sont conduits nombre de projets de réorganisation ne laisse pas nécessairement le temps à des problèmes de ce type d'être nommés. Les experts du siècle

posent les principes d'un changement organisationnel, au regard desquels la parole des personnes qui seront concernées a généralement tendance à être considérée comme d'une légitimité moindre. Mais, à la différence des projets qui, au niveau plus général de la société, impliquent des décisions techniques (enfouissement de déchets nucléaires...), la vitesse à laquelle on conduit la réorganisation et l'exercice d'une relation d'autorité a pour conséquence que la possibilité est moindre de voir se former une prise de parole de ceux qui avaient été négligés par les experts : ceux-ci ont moins de chance de connaître l'obligation de devoir faire discuter leur projet dans ce que M. Callon, P. Lascoumes et Y. Barthe (2001) nomment des « forums hybrides ». Or, de tels forums, montrent ces auteurs, ont pour utilité de faire apparaître de manière très différente de ce qu'avaient supposé les experts un inventaire des acteurs impliqués, des problèmes posés et des solutions envisageables. On peut faire l'hypothèse que, dans les réorganisations, le contenu réel de l'activité, les contraintes rencontrées et les compétences exercées constituent des problèmes qui, précisément, ne parviennent pas à être identifiés par le processus.

Le fait que les compétences mises en application ne soient pas réellement nommées, y compris lors de projets de réorganisation, implique que la professionnalisation se fait sans être pensée et organisée, à la limite presque de manière invisible. Comme on l'a dit plus haut, l'interprétation de la compétence d'un salarié par son responsable hiérarchique est quelque peu intuitive. C'est dans ce cadre que, face à des difficultés répétées rencontrées par une personne, voire par une équipe ou un établissement, on peut se heurter à un flou déroutant qui conduit la hiérarchie à invoquer la procédure à suivre comme réponse sans que l'individu ou le collectif incriminé en sorte plus renseigné : on parlera, par exemple, à La Poste, du « rappel de procédure », qui invite un établissement connaissant, sur un point particulier, une défaillance avérée, à se référer à l'organisation qu'il est censé mettre en place pour, en dépit des contraintes, sortir la production dans les normes (types de conteneurs à utiliser, effectifs à placer sur telle et telle tâches, etc.). De même, dans l'entreprise de grande distribution, une difficulté persistante, par exemple d'un chef de rayon, conduira à faire penser à ressortir le guide des « bonnes pratiques du métier » qui indique la méthodologie à suivre pour tenir les obligations que fixe l'entreprise à tous ses homologues (points d'action, moyens à utiliser, points de contrôle, etc.).

L'existence de ces procédures – qui sont plus des ressources de « guidage » réactivées en cas de défaillance que de réelles contraintes quotidiennes³⁶ – n'est pas sans présenter un risque en matière de compétence et de professionnalisation, celui qui consiste à dire à la personne, après l'avoir invitée à s'y référer, qu'« elle se débrouille mal ». En d'autres termes, le risque est lié au fait que le responsable hiérarchique, le plus souvent, n'a objectivement aucun élément, si une personne peine à s'en sortir en dépit de son usage des protocoles, pour faire l'analyse de ce que cela signifie en termes de responsabilité de l'organisation, d'un côté, et de compétence de la personne, de l'autre. Dans de telles situations, on voit généralement les hiérarchiques s'en remettre à la connaissance tacite des ressorts de la compétence, mais on se trouve alors très dépendant de son expérience et de sa capacité d'analyse, seules susceptibles, précisément, d'interpréter et d'agir en dépit du caractère tacite de la connaissance. Le manque de réflexion de l'entreprise outille peu les responsables hiérarchiques pour se sortir d'une telle situation. C'est dans ce cadre que l'on peut voir, dans certains cas, le risque se former du responsable qui, peinant à identifier le problème du côté organisationnel ou de la compétence de la personne, peut se trouver à se défausser sur cette dernière en invoquant le fait qu'« elle ne sait pas y faire ».

³⁶ Si le travail est correctement accompli, on ne vérifie pas qu'il l'a été en suivant à la lettre les protocoles.

Au-delà et de manière plus générale, les contextes et les occasions de professionnalisation paraissent souvent dépendants de phénomènes assez contingents, comme, par exemple, la chance d'avoir eu, comme employé, un chef de rayon ou un chef d'équipe qui, manifestant de fortes compétences d'organisation, a su faire passer à la personne ce type d'aptitudes. La compétence et la professionnalisation relèvent encore davantage de la boîte noire dans les cas où l'apprentissage se fait presque entièrement entre pairs, sans que la hiérarchie n'intervienne, ce qui est le cas des facteurs.

Autant la compétence et la professionnalisation font l'objet d'une invocation constante dans le discours des directions de ressources humaines, autant, dans les faits, l'instrumentation de gestion les concernant semble présenter des défaillances. Les responsables opérationnels sont laissés livrés à eux-mêmes³⁷. Alors même qu'ils ressentent l'enjeu que représente la compétence des membres de leurs équipes, ils n'ont à leur disposition qu'un outillage « RH » relativement abstrait et peu en prise avec les réalités concrètes de l'activité. Cet outillage focalise l'attention et l'énergie sur des points qui apparaissent, à beaucoup d'acteurs³⁸, déconnectés de la réalité, tandis qu'ils n'identifient pas comme relevant d'enjeux de compétences et de professionnalisation des pratiques qui, de fait, ont bien à voir avec cela : car, à bien y regarder, on voit les personnes s'employer à construire des occasions de professionnalisation sans toujours en avoir conscience. Cela s'observe notamment dans les comportements de l'encadrement, qui mettent en évidence l'importance accordée aux occasions de partager des expériences. En particulier lorsque le cadre doit se lancer dans des pratiques, des actions, qui lui sont jusqu'à présent inhabituelles, la tendance est de s'enquérir de l'existence d'homologues ayant déjà eu à s'y aventurer et, par exemple par téléphone, de contacter la personne pour lui demander conseil. Lorsque des expériences ont lieu de partages d'expériences entre collègues exerçant les mêmes fonctions (réunions mensuelles de chefs de rayon au niveau régional, etc.), elles sont fortement valorisées par les personnes interrogées et, dans le cas où elles ont été supprimées, le manque qui en résulte est vivement exprimé. De fait, ces réunions sont perçues comme étant d'une nature spécifique, les acteurs sentant bien qu'elles constituent des moments de professionnalisation, où se renforce leur capacité à affronter les situations ordinaires où leur compétence est mise à l'épreuve.

Ce cas précis révèle que, dans les faits, c'est moins dans les outils « RH » que l'on trouve, au niveau opérationnel, les moyens de gérer les enjeux de la compétence mais dans l'organisation quotidienne. Mais cette organisation peine fréquemment à en donner les moyens aux acteurs « du terrain » : ainsi, une fois expérimentées, les réunions « entre pairs » se trouvent très souvent remises en question par les directions du siège, car

³⁷ Ce qui n'exclut pas que, d'un autre côté, ils soient surchargés d'outils abstraits et peu opératoires.

³⁸ Certains s'accommodent très bien des outils disponibles (par exemple, les grilles d'évaluation des personnels) : mais c'est généralement parce qu'ils vont au-delà de leur sens formel. A écouter les personnes (et notamment l'encadrement, plus particulièrement concerné), on s'aperçoit que les outils conçus au niveau des directions du siège n'ont pas de sens aussi évident que voudraient le penser leurs auteurs : au niveau opérationnel, la représentation que l'on se fait de sa propre action n'entre pas nécessairement immédiatement en correspondance avec la représentation que le siège s'est faite ou voudrait induire de cette action. Dès lors, utiliser les outils nécessite, au niveau opérationnel, que chacun y rajoute du sens. On aboutit ainsi à un relatif paradoxe : ceux qui sont les plus à même de se saisir des nouveaux outils sont ceux qui arrivent à les doter de ce sens, mais cette disposition tient à une professionnalité assez élevée, une capacité à prendre en charge son activité de manière si autonome que, à la limite, les outils sont presque superflus (voire, avaient été plus ou moins anticipés) ; à l'inverse, ceux qui pourraient avoir davantage besoin de ces instruments de gestion sont également ceux qui peinent à les doter de ce sens indispensable ; ils se sentent moins outillés par leur arrivée que soumis à une charge de travail supplémentaire et dépourvue de sens.

perçues comme alimentant une « réunionniste » qui détournerait les personnes du travail considéré comme véritablement productif.

Finalement, on le voit, en se plaçant au cœur de l'activité, on sent bien à quel point un nouveau modèle de travail peut être, à la fois, en tension et confronté à des dynamiques d'émergence contradictoires.

Chapitre 5

Évaluation et performance

A l'intersection entre l'organisation du travail et les pratiques de gestion des hommes, la question de l'évaluation apparaît centrale dans notre réflexion portant sur les perspectives d'émergence d'un modèle de travail fondé sur la centralité de la relation de service. L'objet de ce chapitre consiste à explorer en quoi l'enjeu de prise en compte des attentes du client, qui intervient, soit directement, soit dans les représentations qu'en ont les acteurs, vient reformuler la question de l'évaluation en termes de contribution des salariés à la performance de l'entreprise.

La question centrale posée ici est celle du lien entre l'évaluation de la performance de l'entreprise et l'évaluation des hommes. L'introduction d'une logique servicielle dans la stratégie de l'entreprise vient en effet complexifier les registres d'évaluation de la performance en mettant en tension les registres traditionnels centrés sur la productivité et la rentabilité autour de la question de la qualité de la relation de service. Cette tension qui s'infiltré dans l'activité quotidienne de travail des acteurs vient sensiblement modifier la nature de leur activité en les plaçant en situation de réaliser des arbitrages à travers lesquels le client, ou la représentation qu'ils s'en font, vient jouer un rôle central. La question de la finalité de l'évaluation des hommes se pose alors, dans cette logique, en termes de capacité des acteurs à dépasser l'analyse des résultats obtenus, pour prendre en compte la façon de les atteindre et accompagner la réalisation des arbitrages pertinents au regard des objectifs de l'entreprise.

L'entretien d'évaluation apparaît dès lors comme un moment privilégié pour appréhender la perception que chacun des acteurs, en tant qu'évaluateur et en tant qu'évalué, se fait de l'évolution des objectifs de l'entreprise et des attentes des clients, et comme une clé de lecture des modes de résolution des tensions qu'ils mettent en œuvre dans un contexte spécifique d'entreprise dans lequel se sont forgées leurs représentations individuelles et collectives du travail et leur perception des enjeux et de la finalité de l'évaluation.

1. UN RENOUVELLEMENT DE LA QUESTION DE L'ÉVALUATION

L'introduction d'une dimension servicielle dans les stratégies d'entreprises conduit ces dernières à renouveler sensiblement la problématique de l'évaluation. En effet, cette dimension met en jeu la question de la relation de service, c'est-à-dire la relation physiquement constituée entre le salarié et le client qui se noue au cours de la prestation, mais également la relation telle que se la représentent les salariés engagés dans les activités de back-office.

Cela dit, l'annonce d'une logique servicielle dans la stratégie de l'entreprise ne signifie pas pour autant que les formes de diffusion de cette stratégie répondent à cette même logique. Même lorsqu'ils sont conscients de l'enjeu de prise en compte des attentes du client, les acteurs sont le plus souvent amenés à agir dans le cadre d'organisations du travail et de la production, et à partir d'outils de gestion conçus dans une logique industrielle centrée sur l'évaluation du résultat de l'activité qui tend à neutraliser la question de la qualité de la relation de service.

L'analyse des représentations des acteurs apparaît alors essentielle pour appréhender le processus de diffusion de la logique servicielle au sein de l'entreprise. C'est en effet dans le cadre de la relation de service, physique ou distanciée, que le salarié, quelle que soit sa position hiérarchique, procède à des arbitrages entre l'ensemble des objectifs, parfois contradictoires, de l'entreprise, sa perception des attentes du client et la perception qu'il a de son propre rôle. En ce sens, la responsabilité du salarié, employé tout autant que cadre, dans la perception et l'orientation de son activité autour de la satisfaction du client devient une dimension centrale de la performance de l'entreprise.

Nous montrerons ici en quoi la diversification des registres d'évaluation de la performance de l'entreprise vient reformuler la question de la mobilisation de la subjectivité des acteurs en termes de « levier » potentiel de la performance.

1.1. La diversification des registres de la performance

L'importance accordée à la satisfaction des attentes du client se traduit, à La Poste, par la prise en compte de la diversité des clients et par le respect de délais différenciés de distribution selon le type de courrier, et chez Carrefour, par la garantie d'un niveau de qualité constant du service de distribution sur l'ensemble du territoire.

Cette stratégie centrée sur le client conduit les entreprises étudiées à diversifier la nature des objectifs fixés au personnel des différents établissements qui les composent en intégrant, à côté des objectifs traditionnels de productivité et de rentabilité, des objectifs de qualité et des objectifs en termes de climat social (La Poste) ou de climat de travail (Carrefour) centrés sur la satisfaction du client. La diversité de ces objectifs soulève cependant la question des modalités d'évaluation de chacun d'eux et la mise en perspective des interactions, voire des contradictions, qui se nouent entre eux.

1.1.1. Unicité ou diversité des objectifs

La productivité à La Poste³⁹, le développement du chiffre d'affaires chez Carrefour, constituent les objectifs centraux et traditionnels autour desquels ont été élaborés des dispositifs sophistiqués d'évaluation des résultats de l'entreprise.

Chaque année, à La Poste, un Plan d'action établi par le directeur départemental (DLP) permet à chaque chef d'établissement d'identifier les critères chiffrés d'évaluation de ses résultats, en fonction des moyens humains et matériels qui lui sont affectés. La mission de ce dernier consiste alors à atteindre les objectifs de production qui lui sont fixés en utilisant au mieux les ressources dont il dispose. Un premier point de tension apparaît cependant à ce niveau autour du « clivage entre les commerciaux et la production » évoqué par l'un des chefs d'établissement, les engagements pris avec les clients étant imposés aux centres de traitement et de distribution sans toujours tenir compte des contraintes économiques et organisationnelles spécifiques de ces derniers.

Etant responsables non seulement de la production, mais également du chiffre d'affaires, c'est la rentabilité qui, traditionnellement, constitue l'objectif prioritaire des directeurs de magasin de Carrefour. L'évaluation de ce chiffre d'affaires, dont le montant prévisionnel est fixé chaque année par le directeur régional en fonction des résultats atteints l'année précédente (corrigés du taux d'inflation), fait l'objet d'un suivi permanent au sein du magasin. Un système informatique sophistiqué permet en effet de suivre une série d'indicateurs chiffrés (chiffre d'affaires, marge...) analysés et ajustés chaque mois par le directeur du magasin avec son directeur régional, et de façon quotidienne au niveau de chaque rayon, de chaque « univers »⁴⁰ et de chaque famille de produits, avec les responsables de secteurs et les managers de rayon du magasin.

Une stratégie fondée sur la satisfaction des attentes du client ne peut plus cependant être évaluée à partir d'un objectif central unique. Celui-ci suppose désormais d'être abordé dans ses éventuelles contradictions avec d'autres objectifs. En particulier, la qualité du service, la qualité de la relation de service, de même que la nature du climat social ou du climat de travail⁴¹ doivent être pris en compte dans les choix réalisés en matière d'affectation des ressources, de rationalisation du travail et de gestion du chiffre d'affaires. A La Poste, le déclenchement d'un conflit social lié, par exemple, à une mauvaise gestion des horaires de travail, peut avoir un effet direct sur la productivité de l'établissement. De même, le report d'un investissement dans l'achat d'une machine à trancher le pain chez Carrefour peut générer l'insatisfaction et la perte de clients, et par conséquent, une diminution du chiffre d'affaires du rayon. C'est la raison pour laquelle ces autres objectifs, qui viennent complexifier leur mission traditionnelle en termes de productivité ou de rentabilité, sont désormais davantage présents dans le discours des responsables de centres ou de magasin. La question nouvelle qui se pose pour ces responsables est donc désormais d'identifier et de traiter les éventuelles contradictions entre ces objectifs, en fonction des représentations de leur propre fonction et de celle de leurs collaborateurs.

³⁹ Nous faisons ici référence aux établissements enquêtés (centres de tri et de distribution). Au niveau des guichets, à la différence, la question du chiffre d'affaires est aussi importante que celle de la productivité.

⁴⁰ Le système informatique est conçu par univers, c'est-à-dire par regroupement de familles de produits autour d'un usage commun : l'univers loisirs, l'univers bébé...

⁴¹ On pourrait sans doute trouver d'autres objectifs dans d'autres magasins de Carrefour ou d'autres établissements de La Poste.

1.1.2. Tension entre la qualité du service et la qualité de la relation de service

La prise en compte du client et de ses attentes, qui apparaît dans les deux entreprises comme un objectif central, pose la question de la qualité de la relation de service. En ce sens, une distinction est à faire entre un objectif de qualité du service, dont la réalisation repose sur le respect de normes de qualité prédéfinies par l'entreprise, et un objectif de qualité de la relation de service qui suppose, pour être atteint, que les acteurs soient en capacité d'appréhender la demande du client et d'y répondre en fonction des contraintes et ressources spécifiques de l'entreprise.

Dans le cadre de La Poste, pour les centres de tri, la relation de service avec les clients (expéditeurs ou destinataires) n'existe pas dans sa dimension physique. On constate une représentation de ces clients qui, selon la logique de rationalisation de l'activité en vigueur, a plus ou moins de place dans la régulation de l'activité. L'objectif de qualité de service, qui consiste pour chaque établissement de La Poste à respecter les délais de distribution des différents types de courriers, se décline autour de deux objectifs complémentaires : « être capable de séparer les produits par délais d'acheminement », c'est-à-dire de s'organiser en conséquence, et « pas de restes », en réponse à l'objectif de distribution du courrier non suivi à « J + 1 », c'est-à-dire le lendemain de son envoi. Dans une logique de *qualité de service*, l'objectif est d'atteindre ou de dépasser le seuil de 95 % de J + 1 sans préconisations particulières pour les restes. Cet objectif normé conduit cependant à un risque : les restes peuvent être traités plusieurs jours après le jour d'expédition. Dans une logique de *qualité de la relation de service*, qui intègre une représentation des attentes du client, les acteurs du centre de tri – tel le centre enquêté – peuvent être amenés à mettre en place un dispositif qui garantit un traitement des restes à J + 2, quitte à faire baisser le ration de courrier traité à J + 1. Dans ce cas, la priorité est donnée à l'importance accordée au fait que les clients sont sensibles à un retard de distribution pouvant dépasser deux jours de traitement du courrier. Dans ce cas, l'organisation est repensée de façon à « fiabiliser le résidu », c'est-à-dire à traiter 100 % du courrier à J + 2.

Le suivi par La Poste de cet objectif repose sur l'évaluation de la norme de qualité représentée par le ratio de distribution à J + 1, à travers la mise en place d'un système d'information à travers lequel chaque centre doit déclarer chaque jour ses « restes », c'est-à-dire le volume de courrier non traité à J + 1. Ce système d'information apparaît peu fiable à certains responsables du siège, compte tenu de son aspect déclaratif. Certains centres soulignent également l'absence de prise en compte de l'interdépendance des établissements dans le traitement du courrier : « c'est un objectif que l'on "colle au distributeur" et qu'il doit tenir quoi qu'il arrive », alors que le destinataire de la lettre ou l'expéditeur ne peut pas vérifier le délai exact d'acheminement, et qu'il n'est pas attaché de manière figée au J + 1. Les directeurs de centre mettent en avant la possibilité ainsi offerte à chaque centre « d'inventer » une réponse correspondant à la demande supposée du client, dans une perspective d'amélioration de la « relation de service ».

Sur le marché très concurrentiel de la grande distribution, le développement de l'entreprise ne peut se faire que par la conquête des parts de marché des concurrents. La qualité de la relation de service apparaît ici comme une dimension essentielle d'attraction et de fidélisation des clients. La logique de rationalisation qui sous-tend l'organisation et la gestion de l'entreprise a cependant conduit cette dernière à traduire cet objectif, dans une logique de *qualité de service*, fondée sur le respect d'une norme de qualité visant à garantir aux clients une qualité constante et équivalente en termes d'approvisionnement, d'organisation et de présentation des rayons et d'accueil, dans une gamme de prix et de qualité des produits donnée, dans tous les magasins. Dans cette perspective, l'évaluation

de la qualité de service est appréhendée à travers le chiffre d'affaires du magasin (et de chaque rayon) qui est supposé refléter la satisfaction supposée des clients.

Pendant, des dispositifs d'évaluation de la satisfaction du client ont également été mis en place par l'entreprise. Deux évaluations du « parcours client » sont réalisées chaque année par un organisme extérieur sur la base d'enquêtes auprès des clients en « sortie de caisse »⁴². La même enquête, réalisée sur la base de questionnaires anonymes, est effectuée deux fois par an également auprès du personnel, appréhendé en tant que client. « En général, ils sont plus sévères que les clients ». Un troisième outil, baptisé « écoute du personnel », vise, enfin, à partir d'une enquête réalisée par un tiers auprès d'un panel anonyme, « à donner la parole à nos salariés pour parler de nous », c'est-à-dire à organiser un retour en termes de management. « C'est un peu plus loin du client en tant que tel, mais ça influe sur le client. Selon la façon dont nos employés comprennent ou pas ce qui leur est demandé, et selon la façon dont ils le réalisent, le magasin prend forcément une allure un peu différente ». En définitive, ces dispositifs d'évaluation, en partant du client, visent à appréhender la qualité de la relation de service. Ils soulignent l'existence d'une tension entre le fait de prendre du temps pour accueillir le client et lui répondre de façon personnalisée, qui met l'accent sur la façon de réaliser le service, et le respect d'une norme de qualité dans la présentation du rayon, essentiellement évaluée à travers le résultat obtenu (chiffre d'affaires).

Si la qualité de la relation de service constitue un axe central du positionnement stratégique de l'entreprise centré sur la satisfaction du client, celui-ci apparaît cependant davantage décliné en termes de qualité de service dans les objectifs concrets fixés aux établissements. L'évaluation de ces objectifs porte principalement sur les effets *tangibles* du service (déclaration des « restes » à La Poste par rapport à la norme du J + 1, évaluation du chiffre d'affaires comme représentant la qualité du service chez Carrefour). En revanche, il semble que les effets *intangibles* du service soient plus difficiles à aborder, notamment à La Poste, même si on a pu observer des procédures chez Carrefour cherchant à appréhender la satisfaction du client. Les effets de l'introduction d'un objectif de qualité, à côté de l'objectif traditionnel de productivité, vont donc être très différents selon la logique dont elle est porteuse. La productivité par intensification du travail n'est pas contradictoire avec la qualité de service (mesurée à travers les effets tangibles du service), alors qu'elle peut entrer en contradiction avec la qualité de la relation de service (notamment à travers la gestion du temps).

1.1.3. Tension entre le court et le moyen terme sur la qualité du climat de travail

À la qualité du service est associé un objectif visant à prendre en compte la qualité de l'environnement de travail dans lequel évoluent les salariés. La notion de climat, qui rend compte de contextes différenciés dans les deux entreprises étudiées, renvoie davantage à la nature des relations sociales de l'entreprise à La Poste, alors qu'elle fait plutôt référence aux relations de travail chez Carrefour. Dans un cas comme dans l'autre, l'objectif de qualité du climat social ou du climat de travail est d'autant plus important qu'il interfère non seulement sur la qualité du service (non respect des délais lors d'un conflit social à La Poste, démotivation du personnel lors de la fusion du magasin Continent sur l'accueil des clients), mais également sur la qualité de la relation de service

⁴² Ces enquêtes permettent d'ajuster la stratégie du magasin (par exemple, dans le magasin récemment passé sous enseigne Carrefour, cette enquête a conduit à l'envoi de mailings personnalisés à l'ensemble des clients, avec un bon d'achat et la « carte Pass » offerte, afin d'inciter les clients à revenir vers un magasin dont les repères avaient totalement changés lors de la fusion).

(qui renvoie à la capacité de chaque acteur à s'approprier le sens et l'utilité de son travail vis-à-vis du client).

La question qui se pose ici est de savoir si la qualité des relations de travail, qui relève d'un véritable investissement « immatériel » sur le moyen/long terme, est *formellement* prise en compte comme élément de la performance de l'entreprise. Il est en effet important de distinguer ici la perception que les acteurs du terrain ont de l'importance de cet enjeu et la place de cet objectif dans le dispositif formel d'évaluation de la performance.

L'objectif de maintien du climat social, qui consiste dans le contexte spécifique des relations sociales de La Poste à éviter tout conflit avec les organisations syndicales, est très présent dans le discours des directeurs de centres postaux et est partie prenante de la représentation qu'ils se font de leur fonction. La capacité de mobilisation des agents par les organisations syndicales en cas de rupture du dialogue social constitue en effet une menace très directe sur le déroulement de l'activité et les résultats du centre. « Une de mes missions principales, c'est de communiquer avec les agents et les organisations syndicales, et de manifester ma présence. Je fais ce choix parce que le jour où un conflit se déclenche, c'est plus facile de communiquer ». Plus encore, on voit apparaître dans le discours des dirigeants la nécessité d'une légitimation auprès des représentants de salariés de la prise en compte de la diversité des attentes du client : le développement du Post impact, par exemple, destiné aux clients entreprises, traditionnellement moins valorisés par les agents que les particuliers, est présenté dans la perspective d'un maintien des emplois afin de le faire apparaître à la fois comme objectif social et économique. En quelque sorte, l'appropriation de cette orientation nouvelle de La Poste par les organisations syndicales constitue un préalable à son acceptation par les salariés. Les nouvelles orientations sont ainsi susceptibles d'ébranler les identités professionnelles. Celles-ci peuvent donc évoluer à travers des compromis implicites que nouent les responsables hiérarchiques avec les représentants syndicaux en avançant notamment des objectifs emploi. Dans ce cas, la qualité du dialogue social constitue un levier pour la diffusion auprès des salariés de l'enjeu de prise en compte des attentes du client, et par conséquent pour la qualité de la relation de service.

On peut noter cependant que l'objectif fixé reste centré sur les effets tangibles de la qualité du service (« pas de vagues »), et que son évaluation se fait en quelque sorte « en négatif », par le constat d'absence de conflits. En ce sens, ne sont pas pris formellement en compte les spécificités des relations sociales de chaque établissement qui peuvent plus ou moins complexifier, selon le cas, la réalisation de cet objectif, ni les efforts engagés pour y parvenir.

L'importance accordée à la relation avec le client a favorisé chez Carrefour le développement d'une réflexion sur la mobilisation du personnel autour de cet enjeu. L'entreprise a en effet défini depuis une dizaine d'années toute une série d'outils de gestion visant à accompagner la redéfinition du rôle des cadres en termes de management des hommes⁴³. En ce sens, la qualité du climat de travail, qui repose sur le management des hommes, constitue un objectif essentiel des directeurs de magasin. Néanmoins, la mise en oeuvre de ce type d'outils nécessite un temps d'appropriation par les cadres dont les effets ne sont pas immédiats, ni immédiatement perceptibles en termes de motivation et de mobilisation des salariés. Par conséquent, l'évaluation de la mise en oeuvre de ces outils (nombre de réunions de début d'activité, par exemple) ne suffit pas à garantir le succès de la démarche. En définitive, cet objectif n'est pris en compte qu'*a contrario*,

⁴³ Outils de gestion des horaires et des congés, outil d'évaluation, mais aussi outils de gestion des approvisionnements ou des commandes destinés à décharger le cadre et lui laisser davantage de temps pour s'occuper des membres de son équipe (formation, responsabilisation...).

lorsqu'il n'est pas atteint, et en tout état de cause, sans prendre en compte la spécificité du contexte. La démotivation du personnel de l'ex magasin Continent, liée aux mauvais résultats du magasin dans le contexte de la fusion, a donné lieu à l'organisation d'une opération « Anniversaire », initialement ciblée sur les clients, et dont le budget a été réinvesti pour le personnel à travers l'organisation d'un concours entre les rayons du magasin et vis-à-vis des magasins de la région. Ce type d'opération, dont les effets sur la mobilisation des salariés ont été très forts, n'apparaît cependant pas dans l'évaluation des résultats du magasin. De la même façon, l'appropriation par les cadres de ce magasin en un temps très court de l'ensemble des normes de gestion et de management élaborées pendant une dizaine d'années par Carrefour⁴⁴, qui constitue pourtant un enjeu majeur de réussite de la fusion, n'est pas formellement prise en compte dans les procédures d'évaluation des résultats. La prédominance du critère de rentabilité, de court terme, évalué à partir des résultats du magasin, vient masquer les conditions particulières de réalisation de cet objectif. L'évaluation des cadres, qui ont vu leur rémunération diminuer (intéressement) en référence aux critères de résultats, à la baisse, du magasin, est une illustration des tensions qui résultent d'une telle approche.

En résumé, la qualité de l'environnement de travail des salariés favorise la prise en compte des attentes du client. Dans un cas, comme à La Poste, la qualité du climat social apparaît comme une condition nécessaire pour permettre aux salariés de s'approprier les enjeux liés à la prise en compte du client. Dans l'autre cas, chez Carrefour, c'est la qualité des relations de travail qui apparaît comme la condition nécessaire d'appropriation par les salariés de l'enjeu de satisfaction des attentes du client. En d'autres termes, ces deux éléments peuvent apparaître comme des facteurs susceptibles de faire évoluer les identités professionnelles en y intégrant des préoccupations client. Néanmoins, ces acteurs se heurtent à l'absence de visibilité des efforts engagés pour parvenir à réaliser cet objectif, non pris en compte dans les dispositifs actuels d'évaluation des résultats de l'entreprise.

Le développement de stratégies centrées sur la satisfaction des attentes du client conduit donc à une diversification des objectifs de performance de l'entreprise. Les objectifs traditionnels de développement du chiffre d'affaires de court terme et de productivité doivent désormais être traités dans leurs contradictions avec les objectifs de qualité de la relation de service et de l'environnement de travail. Un des premiers résultats de cette étude est de montrer la difficulté pour l'entreprise à évaluer, dans le cadre des dispositifs d'évaluation des résultats existants, les effets intangibles de la qualité de la relation de service et de la qualité des relations de travail, qui constituent pourtant des dimensions importantes de la performance. L'importance accordée au client suppose en effet que soient également pris en compte les « leviers » de la performance, qui renvoient à la façon dont les acteurs de l'entreprise parviennent aux résultats attendus, c'est-à-dire à la façon dont ils engagent leur propre subjectivité dans la réalisation de leur travail.

1.2. L'effet de la subjectivité du salarié sur la performance

La question de la subjectivité du salarié n'est pas nouvelle dans les travaux portant sur l'analyse du travail. Les approches développées par les chercheurs sur cette question ont évolué dans le temps en fonction des mutations successives du travail et de son

⁴⁴ Ces objectifs sont présentés comme des projets que le magasin se doit d'assimiler : appropriation des outils informatiques de gestion de Carrefour, changement des références des produits, perception et acceptation d'une conception différente du rôle de manager fondée sur les nouvelles procédures de travail et sur une démarche de management des hommes, introduction des réunions de début d'activité –réunions de début d'activité-, application de l'accords sur la gestion des horaires....

environnement, en reflétant en quelque sorte les grandes questions objectives formulées au cours de chaque période à propos du travail et de sa place dans la société. Nous nous intéresserons en particulier à l'évolution de la finalité de l'évaluation du travail au regard de ces approches.

Dans les années 1970, de nombreux travaux ont fait apparaître le décalage entre le travail prescrit et le travail réellement réalisé par les salariés dans les organisations tayloriennes du travail, tenant tant à la régulation autonome des dysfonctionnements, qu'à la recherche de réappropriation du sens de leur travail par les salariés. La subjectivité du salarié, dont la mise en évidence dénonçait une représentation désincarnée et mécanique du travail, est venue alimenter les débats sur la nécessité d'une évolution des conditions de travail des ouvriers. Dans ce cadre, où la représentation du travail tend à nier toute implication subjective du salarié, la contribution de ce dernier aux résultats de l'entreprise a été perçue essentiellement à travers sa capacité à respecter les consignes. L'évaluation du travail se conçoit en termes de contrôle, et s'inscrit dans la temporalité même du travail.

Les mutations technologiques et organisationnelles du travail des années 1980, engagées en réponse à l'évolution des formes de la concurrence et à la recherche de flexibilité, ont favorisé le renouvellement de cette approche en en faisant une dimension centrale de la réalisation du travail. Dans ses travaux sur les ouvriers du bâtiment, C. Dejours (1980) a mis en évidence l'importance des logiques défensives développées par ces derniers dans la construction de leurs identités collectives au sein de la profession. Dans une perspective plus économique, les travaux de C. du Tertre (1989) ont abordé également cette question de la subjectivité à travers ses effets sur l'intensité connexe du travail. Dans le même temps, le modèle de la compétence (Zarifian, 1988) la plaçait dès le milieu des années 80 au cœur des processus de régulation de l'information dans un monde industriel fondé sur la gestion des aléas.

La reconnaissance de la subjectivité des salariés comme levier de la mobilisation effective de leurs connaissances et savoir-faire en réponse à une situation concrète de travail, telle qu'elle apparaît à travers l'émergence de la notion de compétence, replace la question de l'évaluation dans une finalité économique. L'évaluation du salarié porte sur sa capacité à mobiliser ses compétences face aux événements aléatoires du processus de production. La reconnaissance formelle des compétences réellement mobilisées vise ici à favoriser une plus grande implication du salarié dans les résultats de l'entreprise. Cette approche se heurte cependant à une difficulté de repérage et d'identification des compétences mobilisées dans le travail, qui peut laisser place à l'arbitraire du jugement de valeur de l'évaluateur, dans lequel se mettrait à jour une dérive de l'évaluation du travail vers une évaluation de la personne.

Aujourd'hui, l'irruption du client, physique ou figurée, dans le procès de travail vient décupler l'importance de cette approche et en renouveler la portée. Deux dimensions essentielles font explicitement appel à la subjectivité des salariés dans les entreprises engagées dans une logique servicielle de satisfaction des attentes du client. La diversification des registres d'évaluation de la performance évoquée précédemment, place le salarié en situation de procéder à des arbitrages entre les différentes priorités de l'entreprise dans le déroulement quotidien de son activité (productivité, rentabilité, qualité de la relation de service...). Ces arbitrages, dont le résultat a un effet direct sur la prestation de service offerte au client et donc sur la performance de l'entreprise, reposent sur les représentations qu'il se fait lui-même des objectifs de performance de l'entreprise, des attentes supposées du client, et de son propre rôle au sein de l'organisation. La seconde dimension renvoie à la présence physique du client dans la réalisation de la

prestation⁴⁵, à travers le rapport d'intersubjectivité qui se joue au moment de la relation et qui influe directement sur la nature des arbitrages réalisés. Les situations d'arbitrage mobilisent donc la subjectivité dans la relation (intersubjectivité) et dans le rapport à la performance (registres de performance). Dans ce cadre, la question de la subjectivité s'inscrit dans celle de l'articulation entre l'évaluation de la performance et l'évaluation des hommes, celle-ci étant appréhendée sous l'angle de leur contribution à la performance globale de l'entreprise. La question posée porte donc sur les modalités de prise en compte de la subjectivité des salariés, engagée dans la relation directe ou indirecte de service, comme levier potentiel de la performance.

1.2.1. Situations d'arbitrages et registres de la performance

La représentation que se fait le salarié des attentes du client vient ici orienter la nature des choix auquel il procède en réponse aux situations concrètes de travail rencontrées. Par conséquent, la qualité de la contribution des salariés repose sur leur capacité à identifier la demande du client et à y apporter les réponses appropriées en fonction des contraintes propres à l'entreprise. En d'autres termes, même si le salarié dispose de procédures spécifiques visant à rationaliser la réalisation de son travail (procédures de rangement de la réserve pour les salariés des rayons textile chez Carrefour, procédures de traitement des produits suivis à La Poste), celui-ci n'est pas réductible pour autant au respect de ces procédures. La spécificité de la relation de service repose sur la capacité des acteurs à « inventer » des réponses adaptées à la représentation qu'ils se font de la demande du client, en fonction de leur perception de leur propre rôle dans l'organisation et des objectifs de l'entreprise. Dans ce cadre, la subjectivité du salarié est non seulement nécessaire à la réalisation du travail, mais elle constitue la dimension centrale de la relation au client. La subjectivité apparaît donc comme un levier potentiel de performance dans plusieurs registres.

- Effet en termes de productivité

Les salariés sont aujourd'hui porteurs d'attentes renouvelées quant à la finalité de leur travail. Le décryptage et la satisfaction des attentes du client peuvent venir redonner du sens à une activité dont la réalisation parfois « mécanique » peut non seulement générer l'ennui (caractère monotone du travail) mais également rendre plus difficile sa réalisation. La perception de la finalité du travail peut avoir un effet direct sur la productivité. Expliquer aux salariés d'hypermarchés pourquoi il faut respecter telle procédure de rangement de la réserve du rayon textile, afin de réaliser plus rapidement l'approvisionnement du rayon et de disposer de davantage de temps pour être présent sur le rayon et disponible pour le client permet à ces derniers de mieux s'approprier ces nouvelles procédures et d'accepter les changements qu'elles occasionnent dans leurs pratiques habituelles de travail. De même, expliquer aux agents de La Poste que les formulaires à remplir lors de la distribution des produits suivis permettent de garantir au client la traçabilité du courrier, donne du sens à des tâches perçues comme une charge de travail supplémentaire. L'appropriation du sens du travail intervient donc comme un levier de développement de la productivité du travail.

⁴⁵ Evidente dans les activités de contact, cette dimension intervient cependant également dans les relations de client à fournisseur qui se nouent entre les services d'un même établissement.

- Effet sur la qualité du service rendu

La subjectivité du salarié est également directement engagée dans la qualité de la relation de service. Chez Carrefour⁴⁶, un flux inattendu de client en fin de journée peut placer l'employé du rayon boulangerie/pâtisserie devant une situation d'arbitrage à propos du lancement d'une nouvelle cuisson entre d'un côté, courir le risque de manquer de pain, et ne pas répondre aux exigences de qualité attendues par le client, et de l'autre, courir le risque de ne pas vendre la totalité du pain produit, et ce faisant, affecter les résultats du rayon. La perception subjective de l'attente du client par l'employé conditionne ici la nature de la réponse et influe directement sur la qualité de la relation. De même, à La Poste, la représentation que l'agent se fait de des attentes du client intervient dans la façon dont il va procéder au traitement d'un surcroît ponctuel de courrier. La prise en compte du type de lettres et des délais d'acheminement qui leur sont associés peut influencer sur l'ordre des priorités de traitement du courrier, et par conséquent, sur la qualité du service rendu.

- Effet sur la qualité de l'environnement de travail

La qualité des relations sociales et des relations de travail joue également un rôle important dans le rapport du salarié à son travail, et dans la confiance qui peut caractériser la relation hiérarchique. Par conséquent, cette dernière affecte les formes de mobilisation de la subjectivité en situation concrète de travail. Le sentiment de ne pas être reconnu dans son travail (lorsque le chef de rayon exerce un contrôle permanent sur le travail de ses employés), de ne pas être écouté face à un problème matériel qui dégrade les conditions de travail (non remplacement des roulettes d'un appareil de transport du pain qui met en jeu sa stabilité) peut générer des comportements de désinvestissement dans le travail, dont on peut percevoir les effets négatifs sur la performance notamment à travers le taux d'absentéisme. De même, à La Poste, un conflit social a des effets directs tant sur la productivité et que sur la qualité de la relation de service. Par conséquent, la confiance apparaît comme un levier important de la performance de l'entreprise.

1.2.2. La qualité de l'intersubjectivité dans la relation de service

La relation de service pose également la question du rapport d'intersubjectivité qui se joue entre le salarié et le client lors de la réalisation de la prestation. La question ne porte pas seulement ici sur la représentation que le salarié se fait de l'attente du client, mais sur l'effet de la présence physique du client dans la façon dont le salarié répond à cette attente. Le client est introduit dans le processus même de travail.

Pour prendre un exemple *a contrario*, on a pu observer dans l'un des magasins enquêtés la difficulté à laquelle se heurtaient les salariés face aux réclamations répétées des clients mécontents en raison de la panne prolongée d'une machine à trancher le pain. En « première ligne » face aux clients, les employés étaient confrontés à la fois au sentiment de ne pas pouvoir se conformer à leur propre perception du travail « bien fait », et à l'absence de réponse satisfaisante à apporter au client. Dans ce cas, les employés ont proposé aux clients de s'adresser directement à la direction du magasin pour faire part de leur mécontentement. Un exemple du même ordre peut être évoqué à propos de la fusion entre Continent et Carrefour. Le changement des références du magasin, qui s'est traduit

⁴⁶ Dans l'un des magasins Carrefour, le manager de rayon a en effet délégué à ses employées la responsabilité du lancement des cuissons en fonction de leur propre appréciation de l'évolution du flux de clients, ce qui n'est pas le cas dans tous les magasins.

par un changement de la population cible, a sensiblement dérouté les clients habitués à un niveau de gamme de prix et de qualité différent. Les employés dans les rayons ont été placés en situation de répondre aux critiques des clients sans pour autant être outillés pour y faire face. Ces exemples montrent que la qualité du rapport d'intersubjectivité qui se noue entre le salarié et le client suppose une réflexion préalable sur la nature des supports sur lesquels ces derniers devraient pouvoir s'appuyer pour renforcer leur légitimité face aux clients. Là encore, ces « supports de légitimité » peuvent être analysés comme des leviers de la performance de l'entreprise.

En résumé, la diffusion du sens du travail, la valorisation de la perception des attentes du client par le salarié et l'établissement d'un climat de confiance au sein du collectif de travail d'une part, l'élaboration de dispositifs susceptibles de renforcer la légitimité du salarié vis-à-vis du client d'autre part, apparaissent comme des leviers essentiels de la performance de l'entreprise. La question posée ici est celle de l'investissement « immatériel » que l'entreprise est prête à engager pour développer de tels leviers de performance.

1.3. Evaluation de la performance et évaluation de la contribution des hommes : la cohérence en question

Cette mise en perspective de la finalité (articulation entre l'évaluation de la performance et l'évaluation de la contribution des salariés) et des enjeux de l'évaluation (diversification des registres d'évaluation et mobilisation de la subjectivité comme levier de performance) dans le cadre d'une logique servicielle, fondée sur la relation de service, n'est cependant pas sans poser de problèmes lorsqu'on envisage sa diffusion concrète au sein de l'entreprise.

Trois niveaux se juxtaposent dans l'analyse des processus engagés dans l'entreprise autour de la prise en compte des attentes du client. Le premier niveau est celui de la définition de la stratégie de l'entreprise. Dans les deux entreprises étudiées, les stratégies affichées s'inscrivent dans une logique servicielle, où le client tend à être pris en compte dans sa singularité. L'entreprise se présente à travers sa capacité à fournir un service adapté aux attentes de chacun. Le second niveau, qui relève des formes de diffusion de cette stratégie, vient sensiblement complexifier l'analyse dans la mesure où la logique servicielle affichée peut entrer en contradiction avec des dispositifs de mise en œuvre qui relèvent d'une logique plus industrielle. La définition de normes de qualité (95 % du courrier traité à J + 1 à La Poste, ou normalisation des magasins chez Carrefour) tend en effet à reléguer au second plan la question de la qualité de la relation de service. Enfin, le troisième niveau, qui renvoie aux acteurs de l'entreprise, apporte un degré supplémentaire de complexité à l'analyse en introduisant une certaine indétermination sur la cohérence des processus en cours à travers la perception que ces derniers se font des évolutions engendrées par la prise en compte des attentes du client. La subjectivité des acteurs est ainsi engagée à travers leurs représentations des objectifs de l'entreprise, des attentes du client, et de l'évolution de leur rôle dans l'organisation dans ce contexte. La cohérence – ou l'incohérence – des processus d'évaluation de la performance et de l'évaluation de la contribution des acteurs va dès lors dépendre pour une part importante des jeux d'acteurs qui se nouent à travers les réponses apportées aux tensions engendrées par l'irruption du client dans le procès de travail. Dans cette perspective, l'entretien d'évaluation apparaît comme une clé de lecture particulièrement éclairante.

2. UN PROCESSUS COMPLEXE DE POSITIONNEMENT DES ACTEURS

En règle générale, l'entretien d'évaluation met en scène le salarié et son responsable hiérarchique immédiat que ce dernier est chargé d'évaluer en s'appuyant sur un outil d'évaluation fourni par la direction de l'entreprise. A travers les formes d'usage des outils existants, l'entretien d'évaluation apparaît comme un moment particulier d'explicitation des représentations que les acteurs se font de leur activité et de leur contribution respective à la performance de l'entreprise, qui permet, entre autres, d'appréhender l'importance et la place qu'acquiert, ou non, le client dans le cadre de leur travail. Pour appréhender ce processus, en se plaçant dans la logique que nous venons d'expliciter du lien entre évaluation de la performance de l'entreprise et évaluation des hommes, deux principales questions se posent : comment se construit la relation d'intersubjectivité au moment de l'entretien ? Comment dans le cours de l'évaluation se construit la cohérence avec l'évaluation de la performance de l'entreprise ?

L'évaluation dans les deux entreprises étudiées

- **L'appréciation à La Poste**

La loi codifiant le statut de la fonction publique du 13 octobre 1946 fixait jusqu'en 1991 l'ensemble des modalités de la relation salariale des salariés de l'administration des postes et télécommunications. J. Saglio (1999) a analysé ce statut comme une logique de grade fondée sur des règles impersonnelles comme l'ancienneté et le diplôme. Cette loi posait également le principe d'un mécanisme de notation pouvant avoir des effets non négligeables sur les parcours de carrière à travers les tableaux d'avancements. Cette notation était composée de deux éléments : une note chiffrée destinée à préciser la place dans la grille de classification et qui, à ce titre, enregistrerait essentiellement l'ancienneté ; une appréciation, portée par le supérieur hiérarchique et qui exprimait plutôt la « manière de servir ». Le décret de 1959 a précisé les modalités d'application de cette notation. Selon G. Friedman (2000) des adaptations particulières de ce décret consistant « davantage qu'ailleurs à porter une appréciation sur la conduite de l'agent » et constituant « un véritable passeport pour toutes les demandes de mutations » se sont développées au sein du ministère des PTT : la note s'y décomposait en trois éléments – chiffrés de 1 à 5 pour les deux premiers et par une lettre comprise entre A et D pour le troisième –, exprimant pour le premier le rendement de l'agent, pour le deuxième la manière de servir, pour le troisième « le rapport de l'agent à son administration ». Ce système, attaqué devant le conseil d'État et annulé en 1983 s'est maintenu dans les faits jusqu'à la transformation de La Poste en entreprise.

Accompagnant la nouvelle grille de classification signée en 1993 (*cf.* chapitre 2), un système d'évaluation annuelle individualisée des résultats par le supérieur hiérarchique direct, sur la base d'une grille détaillant des compétences techniques et des compétences comportementales et une évaluation de potentiel pour les agents se présentant à un examen d'aptitude (EDA) en vue d'un changement de fonction, est mis en place en 1993. Mais la notation héritée de la logique bureaucratique ne disparaît pas : l'évaluation annuelle se solde par une « appréciation » en quatre degrés : A : « à Améliorer », B : « Bon », D : « Défavorable », E : « Excellent », l'appréciation globale résultant d'un système complexe non arithmétique⁴⁷. Cette notation, si elle n'influence que de façon indirecte les processus d'avancement des agents, a des conséquences directes sur la part variable du salaire des cadres. Le terme même, porteur de l'héritage de la notation administrative, exprime bien l'ambivalence de cet instrument destiné dans le même temps à inscrire l'entreprise dans une logique compétence à l'instar de ce qui se met en place dans d'autres activités.

De fait les pratiques résultant de l'ancien système de notation tendent à perdurer dans la mise en œuvre de la grille d'évaluation : les notes A et D sont rares et avant de les attribuer les chefs d'équipe en réfèrent à leur hiérarchie car les salariés peuvent faire un recours en comité technique paritaire (CTP) contre la note, aussi rencontre-t-on essentiellement des « B » et des « E », et même

⁴⁷ Une majorité de « E » n'entraîne pas automatiquement un E final.

plutôt une majorité de « B » : en effet, il est difficile de descendre la note d'une année sur l'autre, une fois obtenue un « E ».

- **L'évaluation chez Carrefour**

Une évaluation de performance bi-annuelle pour l'ensemble des salariés à partir d'outils distincts pour les employés et les cadres a été introduite dans l'entreprise Carrefour France au milieu des années 1990. Pour les premiers, le « suivi individuel de progrès » (SIP) est centré sur les différentes étapes d'acquisition du métier, et sur les qualités relationnelles. Effectué par le manager de rayon, il n'a pas d'incidence sur la rémunération mais est destiné à détecter les besoins en formation et peut ouvrir à une progression de carrière. Pour les seconds, l'évaluation intitulée analyse de performance annuelle s'articule autour de quatre dimensions : actifs, gestion des approvisionnements, gestion des hommes, résultats du rayon (par rapport au chiffre d'affaires prévisionnel calculé sur la base du chiffre d'affaires de l'année précédente augmenté de l'inflation). Elle est effectuée par le responsable hiérarchique direct et conditionne le déroulement de carrière et l'octroi d'une prime substantielle de résultat (1 à 5 mois de salaire).

Il est à noter que chez Continent, l'évaluation ne concernait que les cadres et les deux entretiens avaient des objectifs fort différents : l'un visait plus à faire le point sur les évolutions de carrière tandis que le second était destiné à déterminer la prime de résultat au vu de ceux du rayon.

Plus récemment a été entamée au niveau de l'ensemble du groupe Carrefour, une réflexion sur le management par les compétences afin de favoriser, par l'élaboration de fonction repères et la détection de potentiels, la mobilité des cadres entre « formats » de magasins (super- ou hypermarchés) et entre pays.

2.1. L'intersubjectivité au cœur de la procédure d'entretien

Dans la plupart des entreprises, et en particulier dans les deux entreprises étudiées, l'évaluation n'a concerné pendant longtemps que les cadres et portait essentiellement sur le bilan de leurs résultats financiers. Le principe d'une évaluation des agents à La Poste, ou des employés chez Carrefour, qui vise à répondre à l'enjeu d'implication et de contribution de l'ensemble des salariés à la performance de l'entreprise, vient brouiller la représentation que s'en font évalués et évaluateurs. Ce nouvel enjeu de l'évaluation la place plus qu'auparavant dans l'orbite de la rencontre des subjectivités, mais celle-ci se joue dans le cadre d'une relation hiérarchique donc inégalitaire, éventuellement porteuse de processus de domination, que les caractéristiques socio-organisationnelles des entreprises enquêtées viennent médiatiser. A La Poste, les identités professionnelles encore largement structurées par le statut de fonctionnaire et la force des organisations syndicales constituent à la fois des ressources pour les évalués – qui peuvent, très concrètement contester la note qui leur est attribuée à la fin de l'entretien – et une menace potentielle pour les évaluateurs. Chez Carrefour, les restructurations organisationnelles autour de la logique client et leurs conséquences sur la fonction de manager de rayon enjoignent à ces derniers de faire partager à leur équipe les objectifs du magasin et font de l'évaluation un moment stratégique de diffusion du sens du travail. Ces éléments de contexte ne peuvent manquer de peser sur les représentations que chacun se fait de ce qui se joue lors de l'entretien et sur la construction de la légitimité de cette situation.

2.1.1. Situation d'évaluation et position hiérarchique

La perception de la situation d'évaluation varie suivant les positions hiérarchiques et les contextes d'entreprises, d'autant que la hiérarchie intermédiaire se trouve dans la double position d'évalué et d'évaluateur.

Les cadres supérieurs s'appuient sur le discours des directions générales sur la centralité de l'évaluation dans la performance de l'entreprise (« moment intense d'échange », « de motivation et de mobilisation des salariés ») tout en percevant les difficultés pour la hiérarchie intermédiaire d'être dans cette position d'évaluateur ; ils sont conscients que, pour beaucoup de chefs d'équipe ou de managers de rayon, c'est « une épreuve » (La Poste), « une contrainte, une corvée » (Carrefour). De cette confrontation entre la position dictée par leur rôle hiérarchique et la réalité de ce qu'ils savent de la perception de la hiérarchie intermédiaire, il en découle un certain *scepticisme* particulièrement sensible à La Poste. En effet, dans cette dernière entreprise, le contexte des relations sociales, les pratiques héritées de la notation (voir encadré), les conditions de progression des agents ont pour conséquence une perception assez partagée du peu d'effets de l'évaluation. De plus les tentatives de la direction générale de recommander un usage limité des notes E viennent encore questionner la confiance mise dans la validité de cette procédure. Dans ce contexte, marqué avant tout par la crainte des mouvements sociaux, les cadres supérieurs tentent de faire prendre conscience aux acteurs de l'importance de l'évaluation en insistant sur ses effets concrets du point de vue de la réalisation du travail. Ils mettent donc l'accent sur les conséquences productives à attendre de ces évaluations : « réfléchir aux possibilités d'amélioration de ce qui fonctionne mal », « échanger sur les objectifs de production », « discussions sur les difficultés et la façon de les résoudre » se plaçant ainsi dans une logique de l'objectivable. Dans le même esprit d'évolution de la qualité quotidienne du travail, ils mettent en avant l'amélioration des relations de travail : « on se parle plus franchement », « on apprend à connaître les gens ».

Chez Carrefour, en revanche, il s'agit d'abord d'ancrer les pratiques de l'évaluation dans une nouvelle réalité du travail centrée sur le client. En ce sens, l'accent est mis sur la diffusion du sens et de l'utilité du travail comme l'une des principales finalités de l'évaluation. « J'espère que ça va permettre de donner du sens à nos collaborateurs sur ce qu'ils ont à faire : qu'est ce que j'ai envie de faire, pourquoi et quels résultats j'en attends au niveau de mon magasin », « Il faut expliquer aux gens les objectifs qu'on leur fixe », « Mes objectifs, il faut que j'arrive à les faire valider par mon équipe, jusqu'aux employés ». La motivation des salariés apparaît comme une autre finalité importante de l'évaluation. « Il faut écouter les gens et faire en sorte qu'ils sentent qu'on est derrière eux », « l'évaluation est un outil de management fabuleux pour clarifier les situations », « un outil de mobilisation d'une force de travail de qualité ».

La perception de l'évaluation par l'encadrement intermédiaire reflète la proximité sociale et dans le travail des évaluateurs avec les agents ou les employés et plus spécifiquement à La Poste, la filière dont ils sont issus et la fonction qui leur était traditionnellement attribuée. La plupart des chefs d'équipe sont issus « du rang » et, comme le rappelle un directeur de centre de tri, ils ont été promus pour « faire accélérer le mouvement » et pas pour animer des réunions d'équipe ou des évaluations où ils se sentent constamment en risque d'être déstabilisés. Par conséquent, ils vivent souvent mal cette situation d'évaluation (« c'est le pire du travail des chefs d'équipes, quand la période des entretiens commence, c'est l'angoisse »), ils la perçoivent alors comme « un affrontement », « un rapport de force », dans une perspective de contrôle et de sanction, même si leur jugement peut être, avec l'expérience, plus nuancé (« moment d'échange », « ça permet de donner des repères aux salariés pour leur travail »). Chez Carrefour, la perception de l'évaluation par les managers de rayon dépend de la conscience qu'ils ont du nouveau rôle qui leur est assigné. Pour ceux restés sur une perception de « chef » (de rayon), l'intérêt de l'évaluation leur apparaît limité : « les choses qu'on a à se dire, on se les dit au fur et à mesure », « je sais déjà ce qu'ils valent », même s'ils peuvent lui reconnaître une certaine utilité comme moment de synthèse de ces remarques régulières. Pour d'autres, qui, à l'inverse, adhèrent à leurs nouvelles attributions, la démarche de l'évaluation vise à accompagner le salarié dans la réalisation de son travail (« c'est un

moment privilégié à condition de laisser le temps à la personne de s'exprimer ». Concrètement, la finalité de l'évaluation apparaît sous un angle plus constructif, comme appui à la professionnalisation (« l'évaluation, c'est pour aider les gens qui ont des difficultés »), ou à l'évolution professionnelle.

Pour les employés, le clivage de l'âge et de l'ancienneté paraît partager les agents de La Poste. Les plus anciens sont les plus dubitatifs par rapport à l'évaluation (on n'en attend « pas grand-chose »), à la fois par le caractère subjectif de cette procédure (« l'appréciation risque de se faire sur la base de l'affinité, à la tête du client »), la perception brouillée qu'ils ont des effets de l'évaluation (« ça sert à rien, ça sert que pour les promotions ») et le caractère collectif de l'activité (équipe de quatre facteurs) qui rendrait malaisée l'appréciation individuelle. Les plus jeunes y voient d'abord la reconnaissance du travail réalisé : « l'entretien, c'est un retour sur notre travail, moi j'en ai besoin », « c'est bien de voir que le chef d'équipe reconnaît qu'on a bien travaillé ». La reconnaissance du travail apparaît également comme une attente importante des employés de chez Carrefour (qui n'ont pas tous été placés en situation d'évaluation jusqu'à présent, notamment dans le magasin de la région parisienne) ; certains mettent en avant la perspective d'évolution professionnelle et la possibilité d'accéder « à une vision globale de la vie du secteur ». Toutefois, cette vision positive est tributaire de la confiance mise dans les capacités du manager de rayon, étant donnée ses pratiques antérieures, à reconnaître le travail réalisé. La légitimité de l'encadrement intermédiaire est donc l'enjeu central de la perception de l'évaluation.

Cette mise en perspective permet d'ores et déjà de percevoir un certain nombre de tensions. La première tient à la difficulté, pour l'encadrement intermédiaire, d'intégrer une nouvelle approche de l'évaluation, diffusée par la direction de l'entreprise, qui renvoie plus largement à la conception qu'il a de son propre rôle en termes de management des hommes. La seconde relève du décalage qui peut apparaître entre les attentes des salariés suscitées par l'institution d'un entretien en termes de reconnaissance du travail et de professionnalisation et une démarche de l'évaluateur qui resterait centrée sur une notion de contrôle.

2.1.2. Subjectivité et construction de la légitimité

Quel que soit le site enquêté, les cadres, aux différents niveaux, sont conscients du caractère subjectif de la procédure d'évaluation. Pour les uns, il y a toujours « une part d'irrationnel, d'affectif », un risque « d'agir de manière épidermique », pour les autres, une tentation de juger « à la tête du client ». Dans ce contexte, la question de la construction de la légitimité de cette situation se pose sous plusieurs angles : sur quels ressorts de légitimité peut s'appuyer le cadre ? Quels dispositifs susceptibles de canaliser et de consolider cette légitimité sont élaborés ?

L'entretien comme moment de construction de la légitimité de la relation hiérarchique

Dans la mesure où, dans les deux entreprises enquêtées, la fonction d'encadrement tend à reposer plus sur l'animation d'une équipe que sur une autorité hiérarchique imposée, le cadre se trouve conduit à légitimer sa position hiérarchique. Pour la plupart d'entre eux, l'évaluation est à cet égard un moment critique, un moment où se joue l'autorité (« un renforcement de l'autorité ») pour les chefs d'équipe de La Poste, l'affermissement de leur « pouvoir social » pour les jeunes managers de rayon de Carrefour. En effet, la filière dont ils sont issus pour les premiers, et leur manque d'expérience pour les seconds les met en situation d'avoir à asseoir leur autorité et les expose au risque d'être déstabilisés en cas de conflit avec leur équipe. L'entretien, tout en étant un moment de suivi du

travail, peut donc leur permettre de *faire la preuve de leur professionnalité et de leur capacité d'écoute et de reconnaissance du travail accompli*. L'employé de Carrefour qui juge très négativement sa manager de rayon précédent estime tout à la fois qu'« elle n'avait pas la connaissance de son métier, ça s'est répercuté sur les ventes », qu'elle n'a pas su lui transmettre un certain nombre de pratiques professionnelles indispensables (« elle n'a pas été capable de me former ») ni reconnaître son travail (alors que le nouveau manager lui a proposé une promotion de deux échelons) : « un mauvais manager ne peut pas avoir de bons employés ; elle ne savait pas motiver les employés, ni surtout valoriser le travail de ses employés ». De la même manière, « l'appréciation » est jugée négativement par un facteur qui estime avoir un chef d'équipe incompetent, « qui n'a pas la carrure » et risque donc de se faire déborder (« se faire impressionner par une grande gueule »).

L'entretien est donc un moment central où se construit la légitimité hiérarchique et la confiance. Nous verrons dans les lignes qui suivent que cette dernière s'appuie également sur la transparence des procédures utilisées qui permet d'asseoir la légitimité de la situation d'évaluation.

Tenir compte de la subjectivité et asseoir la légitimité de l'évaluation

Un certain nombre de procédures sont déployées par l'encadrement pour maîtriser la subjectivité latente de l'évaluation et son appréhension à conduire l'entretien, dans la mesure où se manifestent des positions défensives où les évaluateurs perçoivent le caractère risqué de l'évaluation et tentent de canaliser la subjectivité :

- objectiver l'outil d'évaluation en construisant des « critères clairs » : à La Poste, les chefs d'équipe insistent sur le fait que c'est la réalisation des objectifs liés au travail qui intervient essentiellement dans l'appréciation qu'ils portent ; chez Carrefour, les managers de rayon trouvent généralement que la grille d'évaluation est trop floue et ils la réinterprètent dans un sens plus proche de l'activité concrète des employés ;
- faciliter la transparence en instituant un délai de prévenance : dans l'un des magasins, les employés sont prévenus deux semaines à l'avance de l'entretien et de sa teneur afin qu'ils puissent préparer l'entretien ;
- sortir de l'isolement inhérent à la procédure d'évaluation : au-delà du besoin de formation à l'évaluation afin de mieux maîtriser la situation, ressenti par l'encadrement intermédiaire dans les deux entreprises, des procédures sont mises en œuvre par eux-mêmes ou par leur supérieur hiérarchique pour les aider à mieux affronter le moment de l'évaluation et asseoir sa légitimité : chez Carrefour, les responsables de secteur préparent les entretiens avec les jeunes managers de rayon ; à La Poste, certains directeurs de centre ont organisé des réunions de l'encadrement destinés à élaborer des critères communs sur lesquels les chefs d'équipe puissent s'appuyer.

A contrario, certains responsables hiérarchiques confirmés, certes minoritaires, se saisissent de la subjectivité inhérente à cette procédure pour en faire un moment d'écoute des difficultés rencontrées dans le travail (« l'entretien est un moment où le manager est disponible »), des améliorations que les salariés souhaitent voir apporter à l'ambiance et la qualité du travail, enfin d'expression de leurs souhaits d'évolution (« en cas de problèmes on essaie de comprendre pourquoi ; l'enjeu c'est de faire en sorte que la personne se sente bien dans son travail »). Ils ajustent d'ailleurs la teneur et la durée de l'entretien (jusqu'à 2h30 à 3h) à l'expérience du salarié. La confiance ainsi instaurée fonde, dans ce cas, la légitimité de l'entretien bien plus que la grille, alors considérée comme un outil dont on s'accommode en l'adaptant.

Dans les stratégies de type serviciel, l'évaluation est un moment privilégié de motivation des salariés, de diffusion du sens du travail. Toutefois, la perception de ce moment permet de lire un certain nombre des contradictions vécues dans chaque entreprise. A La Poste, l'héritage de la fonction productive des chefs d'équipe et celui de la notation attachée au respect de la discipline peut conduire certains chefs d'équipe à ne retenir dans l'évaluation que son rôle de contrôle du travail et à considérer que c'est avant tout « un moyen de pression nécessaire sur certains agents ». De même, la crainte de la contestation liée à la pression du climat social ouvre également à la mise en place de comportements de surveillance : tel chef d'équipe tient un cahier où il note tous les faits marquants positifs et négatifs concernant chaque agent afin de pouvoir s'en servir à l'appui de ses affirmations le jour de l'entretien. Chez Carrefour, le manque d'expérience des jeunes managers de rayon, le raccourcissement de leur période de formation, l'accent mis sur la rentabilité au jour le jour du rayon, ont pour conséquence qu'un certain nombre d'entre eux ne saisissent pas l'enjeu de l'évaluation, mettent en œuvre des stratégies défensives ou tentent de contourner la procédure⁴⁸.

2.2. La cohérence ou l'incohérence des pratiques d'évaluation comme résultat du jeu d'acteurs

Dans le cadre d'une logique servicielle, la question centrale posée par l'évaluation, dont la finalité repose sur l'articulation entre l'évaluation de la performance et l'évaluation des hommes, est celle de la contributivité du salarié. Il s'agit en effet d'évaluer comment l'individu procède pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés dans le cadre des contraintes spécifiques de l'entreprise, c'est-à-dire *comment il mobilise sa propre subjectivité au service de la performance de l'entreprise*. En ce sens, la question de l'évaluation repose directement sur la représentation que l'évaluateur se fait de l'évolution de son rôle et de celui de ses collaborateurs face aux tensions introduites à travers l'enjeu stratégique de satisfaction des attentes du client. La perception de l'enjeu de qualité du service, selon l'importance accordée au respect de la norme ou à la qualité de la relation de service d'une part, la perception de l'enjeu de gestion à court ou moyen terme des relations de travail, selon l'importance accordée au respect des procédures ou à la responsabilisation à plus long terme du salarié d'autre part, vont sensiblement infléchir ces représentations du travail et les attendus de l'évaluation.

L'analyse de l'entretien d'évaluation constitue de ce point de vue un angle d'observation particulièrement éclairant pour appréhender la diversité des modes de gestion de ces tensions par les acteurs, en fonction de leur propre perception des objectifs de l'entreprise et de l'évolution de leur rôle au sein de l'organisation. Les cadres de proximité, c'est-à-dire les chefs d'équipe à La Poste et les chefs de rayon⁴⁹ chez Carrefour, jouent un rôle charnière dans cette procédure d'évaluation, dans la mesure où ils sont dans le même temps eux-mêmes évalués à travers leur capacité à gérer les membres de leur équipe pour atteindre les objectifs qui leur sont fixés, et évaluateurs des résultats de chacun de ces derniers.

C'est en définitive la question de la cohérence entre les orientations stratégiques de l'entreprise vis-à-vis du client, et les modes de résolution des tensions qu'elles

⁴⁸ Dans l'un des deux magasins, ont été instituées une double signature par l'évaluateur et l'évalué de la fiche d'évaluation et la contre signature par le supérieur hiérarchique afin de s'assurer que les entretiens avaient bien lieu.

⁴⁹ L'appellation chef de rayon, utilisée ici pour souligner l'analogie avec les chefs d'équipe de La Poste, fait place aujourd'hui chez Carrefour à celle de manager de rayon, dont le changement renvoie à l'évolution en cours du rôle de ce dernier en matière de management des hommes.

engendrent par les acteurs aux différents niveaux où ils se trouvent, qui se trouve ici posée. L'objet de cette partie vise à démontrer que, même si la cohérence du processus de diffusion de cette logique peut être en partie projetée par les dirigeants de l'entreprise, elle ne prendra réellement forme qu'*ex post*, à travers les jeux d'acteurs qui se nouent dans les modes de gestion des tensions quotidiennes de travail autour de la prise en compte des attentes du client.

2.2.1. L'évaluation de l'encadrement de proximité : centralité nouvelle de l'enjeu de management des hommes

Les objectifs fixés lors de l'entretien d'évaluation aux cadres de proximité par leurs supérieurs hiérarchiques témoignent de la façon dont ces derniers procèdent aux arbitrages face auxquels ils sont placés pour gérer les tensions liées à la satisfaction des attentes du client. La perception de l'enjeu de qualité du service est de ce point de vue tout à fait éclairante. La plupart des cadres dirigeants rencontrés à La Poste comme chez Carrefour, mettent en avant l'importance de la qualité de la *relation de service*, qu'elle soit perçue à travers le client « interne » comme à La Poste, c'est-à-dire à travers la qualité des relations qui se nouent entre les services (traitement du courrier, maintenance, distribution), où à travers le client « externe » qu'est le consommateur final chez Carrefour. La gestion des tensions entre l'objectif de productivité/rentabilité et l'objectif de qualité de la relation de service repose alors sur un *investissement à moyen terme dans le management des hommes*, où la question de la diffusion du sens du travail et de la professionnalisation des hommes acquiert une importance déterminante. La finalité de l'entretien d'évaluation des cadres de proximité vise dès lors à faire en sorte que ces derniers s'approprient eux-mêmes cette perception, à travers les objectifs qui leurs sont fixés, de façon à en favoriser la déclinaison auprès des membres de leur équipe. Il est intéressant de noter ici que cette démarche relève davantage de la représentation que se fait le cadre supérieur de l'évolution du travail dans le cadre de la relation de service, que des orientations formelles définies par l'entreprise en matière d'évaluation du travail. Autrement dit, la mise en œuvre des outils d'évaluation de l'entreprise s'inscrit dans la perception que l'évaluateur se fait de l'évolution de son travail et de celui de ses collaborateurs dans la gestion des tensions engendrées par la prise en compte du client.

La Poste

Les pratiques traditionnelles d'évaluation des agents à La Poste sont fortement marquées par l'existence d'un système d'appréciation reposant sur l'attribution d'une note destinée, à l'origine, à organiser la mobilité interne de ces derniers (voir encadré *supra*). L'introduction récente dans ce système de la définition d'objectifs lors de l'entretien individuel vise à sortir d'une logique administrative de l'évaluation et à outiller les cadres dans la mobilisation des agents autour de la performance de l'entreprise. Sa mise en œuvre va dépendre de la perception qu'ils se font de l'évolution des enjeux de gestion des hommes face à la prise en compte stratégique des attentes du client, qui repose en partie sur l'interprétation qu'ils se font de l'enjeu de qualité du service. La représentation du client, final ou « interne », apparaît ici comme une variable significative.

Pour le centre de tri, le client destinataire de la prestation est le centre de distribution du courrier. L'absence de relations directes avec ce client « interne » tend à favoriser une interprétation de l'objectif de qualité en termes de respect de la norme. L'objectif énoncé par le responsable opérationnel est ainsi avant tout de faire en sorte qu'il n'y ait « pas de restes ». Pour parvenir à cet objectif, l'enjeu principal évoqué en matière de gestion des hommes est de faire accepter aux agents de nouvelles procédures de travail liées au

respect de la norme de traitement du courrier à « J + 1 ». Néanmoins, le responsable opérationnel se heurte à une difficulté de mobilisation des agents liée à la monotonie de leur travail. On voit apparaître ici une tension entre une représentation du travail fondée sur le respect de procédures définies en fonction de la norme de qualité attendue, et la difficulté de faire appliquer ces procédures sans que la question de leur sens et de leur finalité ne soit explicitement posée. Le responsable opérationnel engage donc les cadres de proximité à un suivi permanent de leurs agents en ce sens. L'évaluation, et par conséquent la définition d'objectifs, vise alors pour l'essentiel à expliciter et à contrôler le travail de l'agent au regard des procédures prédéfinies. Dans ce cadre l'objectif de climat social est surtout appréhendé à travers les risques de perturbation de la production du centre qu'occasionnerait un conflit. La dimension relationnelle de la fonction des cadres de proximité se décline ainsi en termes de prévention et de gestion des conflits : « notre boulot, c'est de faire du relationnel, une écoute de tous les instants afin de sentir les querelles entre les agents et les désamorcer rapidement ».

Situés en fin de processus, les centres de distribution sont plus proches du client destinataire de la prestation, entreprise ou particulier. Cette proximité favorise à l'inverse une interprétation de l'objectif de qualité par les cadres dirigeants en termes de qualité de la relation de service qui vise à prendre davantage en compte les attentes spécifiques de chaque type de client. Bien que pour des raisons différentes, on observe une démarche similaire auprès du responsable opérationnel du service Maintenance du centre de tri. La proximité avec les clients « internes » que sont les agents de la production conduit à une interprétation de l'objectif de qualité mettant l'accent sur la qualité de la relation de service. L'objectif, formulé en termes de disponibilité des matériels, vise ici à prendre en compte la spécificité des conditions de production des agents, en organisant un développement des interventions fondé le plus possible sur une maintenance préventive. La proximité avec le client, externe ou interne, semble constituer une incitation forte pour les responsables opérationnels à reconsidérer le mode d'implication des agents dans la réalisation de leur travail. La prise en compte de l'objectif de qualité du service repose sur une réappropriation de l'objectif de climat social en terme de management des hommes, comme condition de développement de la qualité de la relation de service. « La montée en puissance des produits suivis change le travail des facteurs (inscrire le courrier sur un bordereau et le flasher). Quand on explique aux gens pourquoi on leur demande de faire certaines choses, ça passe beaucoup mieux ». « Avant, c'était plutôt, vous faites ceci sans forcément le comprendre. Quand on s'adresse à l'intelligence des gens, c'est beaucoup plus profitable pour tout le monde. Le truc, c'est de leur expliquer ce qu'ils font, et ils se l'approprient tout simplement ». De même, « si on établit un bon climat avec les agents, ça permet d'obtenir d'eux beaucoup plus de choses ». En ce sens, la question du respect des procédures de travail ne prend sens qu'à travers la capacité du chef d'équipe à en transmettre le sens et la finalité de sorte que l'agent puisse se les approprier dans le cadre de la réalisation concrète de son travail. Il est donc fait appel ici à la perception du sens de son travail par l'agent comme condition de sa réalisation. De même, dans le service de maintenance, l'accent est mis sur l'importance de la communication entre les services comme condition d'amélioration de la qualité du service offert aux agents de traitement du courrier. En ce sens, la priorité assignée au chef d'équipe, « c'est non seulement être bon technicien, mais également savoir écouter ». Deux dimensions essentielles apparaissent dans cette mise en perspective des enjeux de management des hommes : la diffusion du sens du travail et l'établissement d'un climat de confiance. La question de l'évaluation, et plus spécifiquement de la définition des objectifs, s'inscrit ici dans une logique de mobilisation de la subjectivité des agents comme levier potentiel de performance.

Carrefour

Lors de l'enquête, le contexte de l'évaluation est marqué, dans les magasins Carrefour, par un ensemble de changements qui contribuent en partie à brouiller les repères traditionnels des acteurs en ce domaine (voir encadré *supra*). Les réorganisations successives de la ligne hiérarchique depuis deux ans, en particulier au sein du magasin situé en Bourgogne⁵⁰, sont venues brouiller les repères des cadres quant à la nature de leur fonction. C'est particulièrement vrai pour les responsables de secteur, alimentaire et non alimentaire, placés chacun en situation « d'encadrer » la moitié des chefs de rayon du magasin, alors que leur fonction n'a pas encore été explicitement définie. Par ailleurs, les cadres de l'ex-magasin Continent sont confrontés à l'usage d'outils qui remettent en cause leurs pratiques traditionnelles d'évaluation, exclusivement centrées sur les cadres et fortement marquées par le principe d'une évaluation chiffrée des résultats.

La tension entre l'objectif de chiffre d'affaires et celui de qualité du service constitue l'axe pivot autour duquel les responsables de secteur vont donner du sens à une fonction dont le contenu n'est pas encore formellement explicité par l'entreprise. Dans les deux magasins, la seule façon de tenir à la fois ces deux objectifs selon ces derniers passe nécessairement par la mobilisation des hommes, chefs d'équipes et employés : « l'objectif est de faire du chiffre, mais pour y parvenir, on doit associer les employés ». La nécessité de *déléguer* et l'obligation de *faire confiance* (par manque de connaissance des produits de chaque rayon, par manque de temps en raison du nombre de rayon dont il a la responsabilité) constituent les deux volets d'une démarche de management des hommes dont ils définissent progressivement eux-mêmes le contenu, tout en s'efforçant d'en diffuser les principes auprès de leurs chefs de rayon. La diffusion du sens et l'institution d'un climat de confiance auprès des employés sont présentés comme les principaux axes d'une démarche visant à déléguer, c'est-à-dire à outiller les employés dans la gestion directe des tensions générées par la présence du client. En ce sens, le chef de rayon, dont le rôle est davantage aujourd'hui de « savoir analyser ses marges, ses problèmes sur chaque famille de produits... que d'être sur le terrain à remplir ses rayons », est explicitement placé en situation d'adhérer à une démarche de management des hommes, posée comme condition essentielle pour lui permettre d'atteindre ses propres objectifs.

En résumé, le mode de gestion des tensions entre l'objectif de qualité de la relation de service et celui de productivité/rentabilité esquissé par les cadres de ces entreprises dans un contexte de prise en compte des attentes du client, repose sur le développement d'une démarche de management des hommes où la diffusion du sens du travail, l'établissement de la confiance et la délégation de responsabilité apparaissent comme des leviers de la performance de l'entreprise. Dans ce contexte, l'évaluation ne porte plus seulement sur l'analyse des résultats en termes de chiffre d'affaire chez Carrefour, ou sur le contrôle du respect des procédures à La Poste. Elle s'inscrit à l'inverse dans la durée et vise à prendre en compte la façon dont les acteurs parviennent à atteindre les objectifs qui leur sont fixés. Reste posée la question de la perception et de l'appropriation par les cadres de proximité de l'évolution de leur fonction dans ce contexte, dont va dépendre leur mode d'évaluation.

⁵⁰ C'est le cas en particulier de ce magasin au sein duquel a été expérimentée l'organisation fondée sur la transversalité, dont le bilan infructueux conduira à la réintroduction de deux responsables secteurs, l'un alimentaire, l'autre non alimentaire .

2.2.2. *L'évaluation des employés : pluralité des systèmes d'évaluation de la performance et de la contribution individuelle*

L'analyse des pratiques d'évaluation des chefs d'équipe à La Poste et des chefs de rayon chez Carrefour fait apparaître une grande diversité de perceptions quant à la finalité et au contenu de l'évaluation des membres de leur équipe. Ces tensions tiennent pour partie à la façon dont ils perçoivent eux-mêmes les modes de réponse possible aux objectifs qui leurs sont fixés, qui peuvent être pour certains en contradiction avec les orientations définies par leur supérieur hiérarchique. Elles relèvent pour partie également de la façon dont les salariés perçoivent l'évolution de leur propre travail, elle-même parfois contradictoire avec la vision que leur supérieur hiérarchique a de leur mode d'implication dans la réalisation des objectifs de l'équipe.

La mise en perspective des modes de gestion des deux principales tensions introduites dans leur activité quotidienne de travail face à l'enjeu de satisfaction des attentes du client constitue une grille de lecture éclairante quant à la finalité et au contenu de l'entretien d'évaluation. Le premier axe de différenciation porte sur la perception de l'enjeu de qualité du service, entre une démarche centrée sur le respect de la norme de qualité, telle qu'elle est, de façon contradictoire, le plus souvent définie par l'entreprise, et une démarche qui valorise la qualité de la relation de service. Le second axe fait référence à la façon dont le cadre de proximité perçoit son rôle en matière de gestion des hommes, entre une démarche à court terme fondée essentiellement sur le contrôle du travail, et une démarche de management dans laquelle la vérification du travail vient prendre place dans une démarche à plus long terme de responsabilisation et de professionnalisation du salarié. Il est alors possible de repérer quatre « situations typiques » qui mettent en jeu des jeux d'acteurs différenciés selon leur mode d'appropriation des tensions auxquelles ils ont à faire face, et qui permettent de donner sens aux pratiques observées (voir schéma ci-dessous). La perception parfois différenciée qu'ont les cadres de proximité d'une part, et les salariés d'autre part, des attentes des clients et des façons d'y répondre, observée lors de l'entretien d'évaluation, pose alors la question essentielle de la cohérence ou de l'incohérence des comportements des acteurs au regard de la performance de l'entreprise.

Gestion de la qualité du service par le respect de la norme

L'appropriation par le cadre de proximité de l'enjeu de satisfaction des attentes du client en termes de respect de la norme de qualité (« J + 1 » à La Poste, respect des normes d'approvisionnement et de présentation des rayons chez Carrefour), repose sur une représentation du client qui relève d'une perception *a priori* de ses attentes, telle qu'elle est pour partie définie par l'entreprise. Cette approche peut néanmoins conduire celui-ci à s'engager dans des démarches différenciées de gestion des hommes.

Dans un premier cas (*situation 1*), l'objectif de qualité du service offert au client ne remet pas en cause la perception que le cadre se fait de la nature de sa fonction ni celle des membres de son équipe. Il s'agit pour ce dernier de faire respecter les procédures de travail qui prennent en compte la nouvelle norme de qualité. Le client apparaît comme une figure abstraite dont les attentes sont prises en compte à travers le respect de la norme de qualité du service. Dans ce contexte, le cadre de proximité procède à une évaluation continue des membres de son équipe en étant en permanence avec eux sur le terrain. L'entretien d'évaluation apparaît alors comme superflu. L'absence de responsabilisation des salariés à leur travail a pu conduire ces derniers à développer des stratégies de retrait ou d'investissement personnel dans le hors travail. Dans ce cas, les salariés n'expriment pas d'attentes particulières lors de l'entretien d'évaluation. La perception des attentes du client par les salariés, dans un contexte de forte communication de l'entreprise en ce sens,

peut cependant venir enrayer un système dont la cohérence repose sur une répartition du travail où la subjectivité du salarié n'était pas prise en compte en tant que levier potentiel de performance (*cf.* situation 2).

Une perception normative de l'objectif de satisfaction des attentes du client par le cadre intermédiaire peut également conduire ce dernier à repenser le mode d'implication de son équipe autour de cet objectif (*situation 3*). Comme précédemment, les salariés sont placés en situation de respecter les procédures de travail. Autrement dit, la question de leur propre perception du client et de ses attentes n'est pas posée. Mais dans ce cas, le cadre de proximité va mettre l'accent sur la diffusion du sens des procédures de travail, comme garantie d'une plus grande autonomie des salariés dans leur application. Une des difficultés auxquelles se heurte un des chefs d'équipe à La Poste est en effet de faire en sorte que les procédures soient appliquées, même en l'absence du chef. Il s'agit pour le cadre de dépasser une logique de contrôle qui requiert une grande disponibilité physique sur le terrain, alors même que l'évolution de sa fonction le conduit à mobiliser davantage de temps sur la gestion des aléas. L'entretien d'évaluation acquiert une finalité propre qui vise, à partir de discussions sur les modalités concrètes de réalisation du travail, à diffuser le sens du travail et à établir un climat de confiance susceptible de favoriser une plus grande mobilisation des salariés à leur travail. Dans ce cas, la prise en compte de la subjectivité du salarié peut conduire à la définition de nouvelles procédures de travail plus adaptées à la réalisation des objectifs fixés.

Valorisation de la qualité de la relation de service

La perception de l'enjeu de qualité du service, qui ne peut dans le contexte des entreprises étudiées s'affranchir totalement de l'objectif de respect de la norme de qualité, tend ici à accorder une priorité à la qualité de la relation de service. Cette priorité reflète une certaine réinterprétation de la norme en fonction de la perception que les cadres de proximité, ou les salariés, se font de la diversité des attentes du client. La question qui se pose ici est alors celle la perception par le salarié des attentes du client et de sa possible mobilisation au service de la performance de l'entreprise.

Une des situations rencontrées ici fait apparaître une situation particulièrement tendue entre le cadre de proximité et les salariés de son équipe (*situation 2*). L'application des procédures de travail prédéfinies par l'entreprise ne suffit pas à garantir le respect de la norme de qualité. La présence directe du client, en particulier dans la grande distribution, favorise la multiplication de situations imprévisibles dont la résolution repose, malgré tout, sur l'interprétation des attentes spécifiques du client par les salariés. Néanmoins, dans ce cas, le cadre de proximité ne parvient pas à changer la représentation qu'il a de son travail et de celui des membres de son équipe. La complexification du travail liée à la gestion des aléas engendrés par la prise en compte du client est perçue par le cadre comme étant de son seul ressort, les salariés étant placés en situation d'appliquer des consignes. Néanmoins, la présence physique du client dans l'activité quotidienne de travail des salariés favorise le développement de comportements qui mettent en jeu leur propre perception des attentes de ces derniers, et qui en ce sens, vont au-delà des procédures de travail prédéfinies.

Mobilisé par la gestion à court terme des aléas, un des chefs de rayon de Carrefour ne comprend pas la finalité de l'objectif de management des hommes fixé par son responsable de secteur, en particulier à propos de l'organisation de réunions de début d'activité dont l'enjeu est d'impliquer les salariés sur le suivi quotidien des objectifs du rayon. Pris par l'urgence des situations à régler, il « n'a pas le temps », d'autant plus que selon lui, ces réunions n'apporteront rien de plus aux salariés qu'ils ne savent déjà. A l'inverse, l'engagement de leur subjectivité dans l'activité de travail favorise le

développement d'une demande de reconnaissance du travail réellement réalisé par les salariés. Par conséquent, l'entretien individuel, perçu comme une perte de temps par le cadre qui tend à nier l'implication subjective des salariés à leur travail, fait apparaître ici de fortes tensions avec les salariés qui à l'inverse attendent une reconnaissance explicite de leur engagement dans le travail. Les frustrations engendrées par cette méconnaissance des attentes des salariés peuvent ici avoir un effet contre-productif en terme de performance de l'entreprise.

Le dernier cas de figure (*situation 4*) met en jeu une représentation du travail qui repose sur la mobilisation explicite de la subjectivité du salarié comme levier de performance de l'entreprise. L'importance accordée à la qualité de la relation de service n'est pas subie comme dans le cas précédent, mais constitue au contraire l'axe autour duquel est repensée l'organisation du travail entre les membres de l'équipe. La répartition du travail repose ici sur la délégation de responsabilité des salariés dans la gestion des aléas quotidiens, le cadre de proximité intervenant comme personne ressource chargée de la régulation d'ensemble de l'équipe. Une telle démarche conduit le cadre de proximité à « investir » dans la professionnalisation des membres de son équipe, pour laquelle la diffusion du sens de leur travail vis-à-vis du client et l'instauration d'un climat de confiance constituent deux dimensions essentielles. Ainsi, un des chefs de rayon interviewés est parvenu à déléguer à ses employés des responsabilités mettant en jeu les résultats du rayon, telles que le lancement des cuissons du pain qui repose leur propre perception de l'évolution probable du flux de client selon le jour et l'heure à laquelle intervient la décision. Dans ce cadre, l'entretien d'évaluation intervient comme une dimension essentielle du processus de professionnalisation des salariés, dont l'enjeu repose sur l'explicitation de la façon dont les salariés parviennent aux objectifs qui leur sont fixés. L'entretien apparaît comme un moment d'échanges interactifs qui vise à la fois à accompagner les salariés dans leur démarche et à nourrir les perspectives de capitalisation des modes de gestion des aléas fondés sur la connaissance du client acquise par ces derniers. En ce sens, ce n'est plus la compétence que l'on évalue, mais la contribution de chacun aux objectifs de l'entreprise, en fonction des contraintes spécifiques rencontrées. La discussion qui s'engage lors de l'entretien d'évaluation sur les objectifs et les critères de l'évaluation, pour les chefs comme pour les salariés, permet en outre de sortir du jugement de valeur auquel conduit l'évaluation de la compétence.

Schéma 1 :
Jeux d'acteurs et cohérence du système d'évaluation

Résultat ex-post cohérent incohérent	Résultat ex-post
Respect de la Norme	
<p><i>Jeu d'acteurs et mode d'appropriation :</i> <i>Cas de figure 1</i></p> <p>L'évaluation se fait sur le terrain. L'entretien d'évaluation apparaît comme superflu.</p> <p>Pas de responsabilisation des salariés qui attendent peu de l'évaluation (stratégies d'investissement dans le hors travail)</p> <p>Gestion des hommes à CT</p>	<p><i>Jeu d'acteurs et mode d'appropriation :</i> <i>Cas de figure 3</i></p> <p>L'entretien d'évaluation vise à mobiliser les salariés sur le respect des procédures à travers la diffusion du sens du travail.</p> <p>Les salariés, dont le travail reste centré sur le respect des procédures, en perçoivent mal l'utilité.</p> <p>Management à MT</p>
<p><i>Jeu d'acteurs et mode d'appropriation :</i> <i>Cas de figure 2</i></p> <p>L'évaluation se fait sur le terrain. L'entretien d'évaluation est perçu comme une perte de temps dans un contexte de gestion de l'urgence par le cadre.</p> <p>La mobilisation effective par les salariés de leur perception du client dans la réalisation de leur travail suscite de fortes attentes en matière de reconnaissance du travail réel.</p>	<p><i>Jeu d'acteurs et mode d'appropriation :</i> <i>Cas de figure 4</i></p> <p>L'entretien d'évaluation vise à accompagner la professionnalisation à partir de la diffusion du sens du travail et l'instauration d'un climat de confiance</p> <p>La délégation de responsabilité dans la gestion de la relation au client repose sur une reconnaissance de la subjectivité du salarié.</p>
Qualité de la relation de service	
Résultat ex-post incohérent	Résultat ex-post cohérent

CONCLUSION

La question centrale posée par l'évaluation dans le cadre d'une logique servicielle de satisfaction des attentes des clients est, comme nous l'avons évoqué précédemment, celle du lien entre l'évaluation de la performance et l'évaluation des hommes. La diversification des registres d'évaluation de la performance laisse place en effet à une certaine interprétation des acteurs sur la façon de gérer les tensions liées à la prise en compte du client, qui repose sur les représentations que ces derniers se font à la fois des objectifs de performance de l'entreprise, du client et de ses attentes et de l'évolution de leur fonction et de celle de leurs collaborateurs dans ce contexte. Par conséquent, la question centrale devient en réalité celle de la cohérence – ou de l'incohérence – entre l'évaluation de la performance et l'évaluation des hommes. Plusieurs dimensions sont à prendre en compte de ce point de vue. Un premier niveau d'analyse repose sur la cohérence entre la logique servicielle de la stratégie de l'entreprise centrée sur la satisfaction du client, et les formes de diffusion sur lesquelles s'appuie sa mise en œuvre. En ce sens, la définition de normes de qualité du service, à l'inverse d'une logique servicielle qui prend en compte la singularité du client, tend à définir *a priori* la nature des attentes du client. Un second niveau d'analyse vient prendre en compte les jeux d'acteurs qui se nouent autour des évolutions engagées à travers la prise en compte du client. A ce niveau, même si la cohérence des modes d'intervention des acteurs peut être en partie projetée par les cadres dirigeants de l'entreprise, comme nous avons pu le voir à travers les objectifs fixés aux cadres de proximité par leurs responsables hiérarchiques, celle-ci se heurte cependant au mode d'appropriation de ces objectifs par les cadres de proximité et par les salariés directement impliqués dans la relation, physique ou distanciée, au client. En définitive, la cohérence ou l'incohérence du système d'évaluation au regard de la performance de l'entreprise apparaît comme le résultat *ex post* des jeux d'acteurs.

Quatre *figures emblématiques des formes de cohérence* ont été mises en perspective à travers l'analyse des différents modes d'appropriation et de résolution des tensions liées la prise en compte du client (cf. schéma 1).

Dans un premier cas (*cas de figure 1*), la prise en compte du client est en quelque sorte neutralisée par la référence à une représentation *a priori* de ses attentes cristallisée à travers la norme de qualité du service offert. L'évaluation de la performance, qui privilégie le respect de la norme, est cohérente avec une évaluation des hommes centrée sur le contrôle de procédures prédéfinies du travail. La perception que le salarié se fait du client n'est pas prise en compte comme levier de performance.

De la même façon, dans un autre cas (*cas de figure 3*), l'évaluation de la performance privilégie le respect de la norme de qualité qui définit *a priori* la nature des attentes du client. Néanmoins, la subjectivité des salariés tend à être prise en compte, lors de l'entretien d'évaluation, dans la perspective d'une plus grande mobilisation dans l'application des procédures. L'absence de véritable responsabilisation des salariés dans les réponses apportées aux attentes singulières du client entre cependant en contradiction avec les attendus de l'évaluation. Le système d'évaluation des acteurs n'apparaît pas en cohérence avec l'évaluation de la performance, même s'il peut contribuer à favoriser une certaine innovation dans les procédures de travail.

La situation suivante (*cas de figure 2*) apparaît en quelque sorte comme l'inverse du cas précédent. La subjectivité du salarié, et sa perception des attentes du client, interviennent effectivement dans la gestion et la régulation quotidienne des tensions dans le travail, sans pour autant être explicitement reconnue lors de l'entretien d'évaluation. L'évaluation des hommes reste ancrée sur une démarche de contrôle sur le terrain du travail des

salariés, qui entre en contradiction avec les pratiques concrètes de travail de ces derniers, au risque de générer des effets contre productif de démobilité des salariés dont la contribution à la performance de l'entreprise n'est pas reconnue en tant que telle.

Enfin, dans le dernier cas de figure (*cas de figure 4*), le jeu d'acteurs a donné lieu à la mise en place d'un système où l'évaluation de la performance, qui repose sur la qualité de la relation de service et donc sur la satisfaction des attentes spécifiques des clients, est cohérent avec un système d'évaluation des hommes où la subjectivité du salarié est mobilisée comme levier de performance de l'entreprise. La professionnalisation, fondée sur la diffusion du sens du travail et sur l'instauration d'un climat de confiance, apparaît comme un investissement à moyen terme qui permet de mettre en place une organisation du travail fondée sur la responsabilisation des salariés dans la gestion de la relation au client.

On retrouve donc dans le premier cas la cohérence d'une logique « industrielle » de diffusion de la stratégie servicielle de prise en compte des attentes du client, où celui-ci vient prendre place dans des représentations et des modes d'action prédéfinis. On observe dans le dernier cas la cohérence d'une logique « servicielle » de mise en oeuvre d'une stratégie de service où le client est appréhendé à travers la diversité de ses attentes et où la subjectivité des salariés est reconnue comme levier de la performance de l'entreprise.

Les processus qui se jouent à l'occasion de la diffusion au sein de l'entreprise d'une stratégie centrée sur le client relèvent donc de jeux d'acteurs dont la complexité ne permet pas de préjuger de la cohérence de leurs comportements au regard de la performance de l'entreprise.

Chapitre 6

Les acteurs aux prises avec la complexité du temps de travail et de son statut économique

Les développements précédents ont montré que les acteurs des entreprises étudiées s'avèrent pris entre l'émergence de nouvelles orientations voulues par les directions et l'indétermination des conditions d'application de ces orientations dans le cadre de situations effectives toujours plus complexes que prévu. Il en résulte des tensions, dont ces acteurs font l'expérience. On a pu entrevoir que celles-ci avaient fortement à voir avec des aspects d'organisation du temps de travail, d'appui sur des outils de gestion, d'évaluation des contributions des personnes et du produit, etc.

Ce dernier chapitre se saisit de ces questions. Il pose la question des temporalités prises en compte dans les dispositifs de gestion et d'organisation, confrontées à celles qu'éprouvent les acteurs dans la réalité du travail quotidien. On trouve là l'occasion de mesurer la portée générale de l'idée que la relation de service pose aux acteurs qui y sont confrontés (et, par leur intermédiaire, à l'organisation et aux instruments de gestion), la question du rapport au temps et celle des enjeux d'investissement immatériel dans des temps non directement productifs. Les situations de travail étudiées dans cette recherche ne relèvent pas du même modèle que celui des interactions de guichet généralement analysées ; elles échappent également pour partie à la traditionnelle opposition entre *front* et *back office*. Mais, à leur manière, elles sont également traversées par les enjeux et les manifestations de la relation de service et elles viennent confirmer l'importance des questions liées à la prise en considération du temps vis-à-vis de la performance.

Ce chapitre traite ainsi, dans un premier temps, de la manière dont la relation de service fait émerger le temps réel, dans lequel œuvrent les salariés, comme un enjeu explicitement posé aux dispositifs gestionnaires ; dans un second temps, il ouvre la question du traitement des investissements par les outils de gestion.

1. LA RELATION DE SERVICE ET LE POIDS DU « TEMPS REEL »

La relation de service, considérée comme relation directe entre le prestataire et le client, pose la question de la disponibilité temporelle conjointe des deux types d'acteurs, nécessaire pour que la co-production du service puisse se réaliser. D'une certaine manière, les temps de face-à-face créent des contraintes de synchronisation temporelle et de proximité « géonomique » (liens temps/espace) qui ont une incidence sur l'organisation du temps de travail et sur la gestion de l'activité en « temps réel ». En effet, la réalité du face-à-face est toujours en décalage vis-à-vis des prévisions. Les adaptations et les ajustements réalisés en « temps réel », c'est-à-dire au moment même où les décalages apparaissent, viennent perturber la programmation comme la préparation de l'activité.

Ces tâches de régulation déployées en temps réel ont un effet d'autant plus perturbateur sur l'organisation planifiée du temps de travail que « l'intensité relationnelle » (du Tertre, 2002) de l'activité est difficile à stabiliser et à programmer. En effet, les acteurs de la relation de service, prestataires ou bénéficiaires du service, peuvent avoir des modes d'engagement dans la relation différents selon le type de services considérés et selon leur propre subjectivité du moment.

La difficulté de prévoir ces perturbations donne un poids considérable au temps réel et provoque des modifications du contenu du travail importantes vis-à-vis des projections et prévisions. Les opérations de court terme (*i.e.* le traitement immédiat des questions) ont, alors, tendance à prendre le pas sur les activités de travail dont les effets ne peuvent être évalués que sur le moyen-long terme. Ce glissement est d'autant plus spontané que les outils de gestion ne rendent pas lisibles les différents statuts économiques du temps de travail.

1.1. La dimension relative de « l'intensité relationnelle » de l'activité

On peut considérer que « l'intensité relationnelle » d'une activité est associée à l'importance du temps de travail en face-à-face vis-à-vis du temps de travail s'exerçant en dehors du « regard de l'autre », en dehors de la relation directe à l'autre. Or, selon le type d'activité et selon le mode d'appréhension de la relation par les différents types d'acteur, cette intensité peut varier.

Si l'activité de distribution de La Poste offre peu de situations de face-à-face directs, la grande distribution, notamment celle qui intègre l'alimentaire, en présente davantage. D'une manière générale, la grande distribution se caractérise moins par la domination d'un mode de relation au client en face-à-face (comme cela peut être le cas dans les activités de guichet) que par une « co-présence » des clients et des salariés dans un même espace, où chacun se côtoie sans nécessairement avoir à agir directement. Mais ce cadre général donne lieu à des mobilisations variées de la relation de service, que favorise l'effort des distributeurs pour enrichir la prestation offerte et diversifier ses modalités afin de répondre à des attentes variées : dans des rayons comme les aliments à la coupe, l'électronique-vidéo, voire le textile, les ventes s'appuient assez fortement sur des échanges d'informations non formalisées et sur du conseil qui mobilisent la relation à l'autre ; en revanche, les ventes dans d'autres rayons comme l'épicerie ou les produits frais peuvent se réaliser sans relation directe entre vendeurs et consommateurs. Dans ces derniers rayons, la relation ne s'instaure que sur la base de la sollicitation d'un employé par un client, pour des renseignements comme la localisation d'une marchandise, et elle est, la plupart du temps, relativement brève.

Selon les acteurs, on voit apparaître des représentations différentes du temps que mobilise la relation de service. Pour le client, deux cas de figures polaires se présentent :

- soit il vit le temps passé avec le prestataire comme un « temps contraint » ; dans ce cas, son intention est de réduire au maximum ce temps pour augmenter ses plages temporelles perçues comme libres ;
- soit ce temps est considéré comme relevant d'un plaisir (le plaisir de déambuler et de discuter pour acheter ou programmer un achat) ; dans ce cas, le client est très attentif à la disponibilité subjective et temporelle du prestataire.

Quant au prestataire, des logiques contradictoires se présentent sur la base de trois attitudes pouvant être considérées comme emblématiques :

- ne pas se laisser « envahir » par le client et le mettre à distance ; dans ce cas, l'absence de relation permet au salarié prestataire de se préserver, mais risque de rejaillir sur la satisfaction de la clientèle et sur sa fidélisation ;
- traiter rapidement la demande du client dans l'intention de rencontrer le plus de clients possible. Cette attitude apparaît cohérente, d'une part (dans de nombreuses situations) avec la tonalité dominante des consignes de la hiérarchie et, de l'autre, avec un client vivant ce temps de face-à-face comme un temps contraint, mais elle est incohérente avec un client vivant ce temps comme un enrichissement ;
- prendre du temps pour accueillir et être attentif au client. Cette attitude répond à l'exigence de qualité relationnelle du client mais s'oppose à la possibilité de traiter un grand nombre de demandes.

Finalement, cette « intensité relationnelle » va dépendre de la façon dont l'entreprise se positionne vis-à-vis du marché et affiche sa stratégie vis-à-vis des clients. Mais elle dépend aussi du rapport particulier que les acteurs entretiennent à l'égard du temps et de l'implication – voire de la déstabilisation – personnelle que suppose le rapport direct à l'autre.

La prégnance de cette subjectivité d'ordre individuel dans les univers de travail où l'entreprise cherche à développer la relation de service, de ses implications concrètes dans le travail, est très généralement sous-estimée par les entreprises. Les directions anticipent peu sur le fait qu'elle est, de toute façon, difficile à canaliser *a priori* et définitivement. Les salariés ont toujours à improviser, à prendre sur eux, à gérer à leur manière cette rencontre des subjectivités. Ils trouvent des solutions, qui s'éprouvent dans le temps, qui sont parfois communiquées de collègue à collègue mais qui peuvent, assez souvent, être vécues de façon presque clandestine. Loin de collectiviser explicitement les réponses que chacun trouve aux difficultés rencontrées, chacun tend, dans ce cas, à refouler dans son espace personnel le vécu de ces difficultés et les réponses élaborées.

Or, on peut considérer que la sollicitation de la subjectivité d'ordre individuel se trouve à exercer un effet d'autant plus négatif – tant pour les salariés que pour l'entreprise et le client – que la socialisation des différentes subjectivités à travers des régulations collectives est faiblement prise en charge par des dispositifs organisationnels adéquats et une animation de la ligne hiérarchique.

Paradoxalement, les activités à forte intensité relationnelle sont les plus perturbatrices vis-à-vis de l'organisation du temps de travail, alors qu'elles devraient pouvoir s'appuyer sur une forte stabilité des temps de régulation collective.

1.2. Le cas des activités à forte « intensité relationnelle »

Dans le cadre d'une activité à forte « intensité relationnelle » – tels certains rayons déjà évoqués, dans la grande distribution –, la qualité du service effectif apparaît comme le résultat de la conjugaison d'une série de facteurs :

- la qualité de la préparation et de l'approvisionnement des rayons qui se réalisent en dehors du contact avec le client ;
- les arbitrages que sont amenés à opérer les salariés en situation de face-à-face afin d'intégrer la présence du client et la spécificité de sa demande ;
- la qualité des régulations entre salariés, ainsi qu'entre les salariés exécutants et la hiérarchie, en période d'ouverture du magasin comme en dehors de ces plages horaires ;
- la qualité des procédures, des dispositifs organisationnels et l'adéquation des compétences aux attentes des clients.

D'une certaine manière, si le moment de « vérité » relève du face-à-face, les conditions de réalisation de la prestation, de l'activité de vente, leur « performance » dépendent de la qualité de ces activités amont et aval.

Sur un plan analytique, on est, en fait, amené à distinguer des temps travail de nature différente :

- des « temps de production directe », c'est-à-dire (dans la grande distribution) ayant directement la vente pour objet, réalisés en face-à-face ou hors de la présence du client (préparation, approvisionnement) ;
- des « temps de régulation », c'est-à-dire portant sur les ajustements associés aux dysfonctionnements ou aux événements aléatoires, réalisés pendant les heures d'ouverture et pendant les heures de fermeture ;
- des « temps connexes » associés au temps de formation, aux mises au point de nouvelles procédures de vente ou de nouvelles offres.

Tous ces temps ont une incidence les uns sur les autres. Ils relèvent de ce qu'on peut appeler « une composition organique du temps de travail » (du Tertre, 2002), qui peut prendre des formes différentes selon la stratégie de l'entreprise et le management des équipes.

Or, la focalisation sur la préparation « logistique » sur la base d'une conception préétablie de la qualité à garantir au client⁵¹, d'un côté, et la pression du « temps réel » associée à la relation de service, de l'autre, conduisent, généralement, à sous-estimer les « temps de régulation collective » hors temps d'ouverture des magasins ainsi que les « temps connexes » associés à la conception de l'organisation du travail et du service rendu. D'une manière générale, on voit les directions d'entreprises revenir fréquemment sur la mise en place de moments spécifiquement prévus pour des échanges d'expériences et des diagnostics communs. On a eu l'occasion de citer, dans l'entreprise de grande distribution étudiée, les réunions de chefs de rayon à l'échelon régional, qui ont fini par être supprimées.

On est ainsi conduit à observer une dynamique contradictoire :

⁵¹ C'est-à-dire le fait d'appréhender très largement la qualité du service dans les termes d'une capacité à faire en sorte que les marchandises soient en rayon au bon moment, affichées au bon prix, etc.

- d'un côté, la dimension logistique de l'activité s'appuie sur une dynamique qui intègre le court terme et le moyen-long terme à travers une répartition du temps de travail relativement stable entre le temps de production directe, le temps de préparation associés à l'usage d'investissements matériels (outils informatiques) et les temps de régulation ;
- de l'autre, la dimension relationnelle de l'activité repose sur une pression du court terme qui met à mal le moyen/long terme, c'est-à-dire les temps réservés à la régulation collective du relationnel et les temps connexes associés à la professionnalisation, à l'innovation collective concernant les outils procéduraux. Dans ce domaine d'activité, la « composition organique du temps de travail » n'est pas stable, ce qui renforce le sentiment d'instabilité des salariés. Ils se trouvent, constamment, sous la pression du court terme et du « temps réel » associé au face-à-face.

Cette tendance est renforcée par la logique de réduction d'effectifs et une recherche de gains de productivité par intensification du « travail direct », mais aussi par l'absence d'outils de comptabilité analytique établissant une distinction entre ces trois types de temps de travail, entre leur portée économique de nature différente, et aptes à considérer leurs articulations.

Il faut remarquer, également, qu'il existe une difficulté à identifier ces trois types de temps de travail issue de la tradition managériale encore marquée par l'héritage industriel. Dans le passé, taylorien et fordien, les entreprises cherchaient à associer des catégories de salariés différentes à ces temps de travail de nature différente.

Ainsi, les entreprises, telles celles que nous avons étudiées, semblent avoir fait un véritable « bond en avant » dans leur capacité à traiter les problèmes – notamment ceux d'ordre logistique – en s'efforçant de les prendre en amont, de les anticiper, de les programmer. En ce sens, le moyen et le long terme ont acquis une place dans leur organisation qu'ils n'avaient pas auparavant et cela permet de gérer la qualité *de* service d'une manière moins empirique. Pour autant, elles semblent peiner à échapper véritablement à une tyrannie du court terme liée à l'urgence qu'il y a à gérer les situations imprévues et, tout spécialement, celles qui émanent de la relation de service⁵². Se manifeste ainsi leur difficulté à consentir des moments de prise de recul collective, d'analyse, de diagnostic, d'élaboration de solutions collectives. Elles balancent en permanence entre la création partielle de moments de ce type et leur suppression immédiate, sous la pression de l'urgence qui se recrée quotidiennement et dans la mesure où, comme nous le verrons, aucun outil comptable ni aucun outil d'évaluation ne viennent identifier la contribution de ces moments à une performance collective. Les acteurs n'arrivent pas à démontrer aux directions leur nature d'investissement et le rendement de cet investissement.

1.3. Le cas des activités à faible « intensité relationnelle »

Dans le cas de l'activité de distribution de La Poste, le contact direct avec le client est très limité. Seule la distribution d'objets où la signature du client est exigée, provoque un

⁵² On a déjà cité cette situation qui peut survenir au rayon charcuterie où, lorsque l'une des deux machines à trancher le jambon tombe en panne, subitement, les employés éprouvent une contrainte temporelle plus vive. Tout le contexte de la relation de service tel que la direction avait cru pouvoir le programmer évolue alors : se bousculant autour de l'unique machine restante, les employés voient la pression du court terme ressurgir encore plus nettement et doivent improviser par eux-mêmes pour concilier le fait de servir vite, de rester agréable avec le client, etc.

face-à-face ; même à la campagne, la distribution est, aujourd'hui pour l'essentiel, réalisée par l'intermédiaire de boîtes à lettres, souvent regroupées en bord de route. Cependant, la pression du « temps réel » est réintroduite par :

- les exigences de la hiérarchie et les objectifs qu'elle fixe en terme de qualité de service (un certain pourcentage de courrier à « J + 1 ») ;
- les contraintes de successivité, de délais et d'horaire des différentes séquences productives associées à l'activité logistique ;
- et le mode de représentation que se font les agents des attentes des clients.

Dans ce cadre, l'apparition de pannes, de dysfonctionnements, de flux de courrier non programmés, conduit à la production de « restes ». Selon la logique de rationalisation de l'activité pour traiter les « restes » – logique industrielle ou logique servicielle –, la pression du « temps réel » ne sera pas la même.

Car l'objectif structurel d'absence de stock crée une tension qui va peser sur les modes de traitement des « restes ». Les lettres non expédiées dans les délais prévus donnent lieu, en effet, à de nouveaux arbitrages : soit elles sont réintégrées dans l'arrivage du lendemain avec le risque de subir à nouveau un retard, soit elles sont traitées en priorité, ce qui assure leur distribution à J + 2. La direction du métier courrier préconise l'absence de traitement particulier de ces restes, mais les agents et la hiérarchie de certains établissements, en interprétant la demande des clients arbitrent pour une régulation des restes en J + 2. Le rapport au client est, alors, intégré au mode de rationalisation de la régulation des restes.

La qualité du service rendu s'interpénètre avec les enjeux de productivité. Des arbitrages temporels sont opérés entre les temps de production directe, les temps de régulation, les temps connexes avec une difficulté à évaluer les effets des corrélations par manque d'outils intégrant une doctrine perçue comme légitime aux yeux des acteurs assumant les arbitrages. La pression du « temps réel » dans une activité, sans relation de service explicite, réapparaît sur la base d'une interprétation subjective des attentes du client. De nouveau l'enjeu de l'identification des différences de nature de temps de travail se fait jour, l'absence de capacité à élaborer des outils de suivi de la performance de telle ou telle « composition organique du temps de travail » pesant sur le mode de prise de décision des managers.

2. INVESTISSEMENTS IMMATERIELS ET OUTILS DE GESTION

Les activités de service observées, qu'elles mettent en œuvre une relation de service en tant que telle ou intègrent une logique servicielle dans les arbitrages et les processus de rationalisation, mobilisent des temps de travail qui relèvent d'une dynamique d'investissement. Des tensions ne manquent pas d'apparaître entre ces temps et ceux attribués à la production directe, et il faut remarquer, cependant, qu'il existe d'autant moins de lisibilité de ces tensions qu'il n'existe pas d'outils de gestion identifiant ces temps de manière précise et d'outils à même d'évaluer leurs apports.

2.1. Le contenu des investissements immatériels

La préparation de l'ordonnancement des séquences productives associées à l'activité logistique, la conception de nouveaux services et des procédures qui leur sont associées, la conception des procédures de vente ou leur amélioration, etc. relèvent d'un « détour de production » que l'on peut associer à une logique d'investissement. Il en est de même

pour la conception ou l'amélioration d'outils de suivi de projet, de suivi de la performance ou d'outils d'évaluation, de manière générale d'outils de gestion. Ces outils permettent un *reporting* d'informations, induit par une appréhension particulière de la finalité de l'activité et du travail plus ou moins légitime aux yeux des différents types d'acteurs concernés de l'entreprise. De ce point de vue, la création de ces « outils-processus » – ceux qui formalisent la façon de produire le service –, ou de ces « outils de gestion » – ceux qui formalisent le suivi de la performance de l'activité – représente un effort temporel et donc financier comparable à l'achat d'outils informatiques ou de machines-outils. L'investissement concerne, ici, l'outillage de l'entreprise, mais sous la forme, cette fois, d'« outils immatériels ».

Les procédures d'évaluation des personnes et des collectifs de travail, d'un côté, ou celle des prestations, de l'autre, notamment de leur qualité (qualité projetée par la hiérarchie, qualité réalisée, qualité souhaitée par le client, qualité perçue par le client), sont, non seulement, liées au « *reporting* gestionnaire », mais également aux dispositifs de professionnalisation des personnes. Cette fois-ci, c'est l'évolution des compétences qui est visée, la force productive et créative des personnes et des collectifs de travail. Les procédures d'évaluation prennent sens aux yeux des salariés dans la mesure où elles s'intègrent comme un moment de la professionnalisation au côté des temps de formation, des temps d'échanges d'expérience entre pairs, des temps d'appropriation de connaissances scientifiques (sciences expérimentales, sociales ou humaines). Dans une telle perspective, les activités de professionnalisation des salariés, des cadres et des collectifs de travail relèvent, également, d'une projection sur la manière de faire, d'une conception de l'évolution de la performance du travail.

Il faut cependant prendre la mesure qu'à la différence des investissements matériels, les investissements immatériels mobilisent, pour l'essentiel, du temps de travail interne à l'entreprise réalisant l'effort d'investissement. Dans le cadre d'investissements matériels, la conception et la production de l'outil, de l'appareil ou de la machine-outil est, essentiellement, à la charge du fabricant. Dans le cadre des investissements immatériels, la prise en charge de la réalisation de l'outil ou de la professionnalisation mobilise du temps de l'entreprise assurant l'investissement. Deux difficultés se présentent : des conflits d'affectation du temps, une capacité à évaluer les « retours d'investissement ».

2.2. Les tensions entre « temps de production directe », « temps de régulation » et « temps connexes »

Les temps réservés à ces investissements immatériels entrent généralement en contradiction avec les temps liés à la « production directe » et ceux liés à la « régulation ». De manière plus factuelle, il est possible de remarquer que les aléas et dysfonctionnements provoquent, généralement, une telle pression du court terme sur les collectifs de travail que les engagements sur le moyen-long terme sont modifiés, voire abandonnés. Les écarts vis-à-vis des prévisions provoquent la mobilisation de tâches de régulation afin que la production directe puisse se déployer et surmonter les événements perturbateurs. Cette activité de régulation décidée en « temps réel » s'opère, constamment, en opposition à celle relevant des investissements immatériels. L'urgence justifie l'abandon ou l'appauvrissement des « temps connexes » chargés de réaliser ces investissements.

Cette tension est d'autant plus difficile à gérer dans une dynamique qui préserve les « temps connexes » que la comptabilité analytique utilisée par la plupart des entreprises, celle issue des périodes tayloriennes et fordienues, ne permet pas d'identifier la nature différente des dépenses associée à la nature différente du « statut économique » du temps

de travail. Historiquement les différentes finalités du travail ont été dissociées pour mieux être associées à différentes catégories de salariés. Dans le cadre des activités de service, notamment dans celles qui relèvent d'une configuration relationnelle, les salariés, exécutants ou encadrants, sont amenés à assurer ces trois types d'activités aux finalités complémentaires : production directe, régulation, investissements immatériels. Mais l'identification des compétences et des temps qui sont mobilisées pour chacune de ces types d'activité n'est pas véritablement opérée. L'absence d'outil analytique conséquent vient, ici, renforcer l'opacité des arbitrages se traduisant constamment au détriment des « temps connexes ».

2.3. Les « retours » sur les investissements immatériels

Cette difficulté d'analyse des tensions qui marquent la « composition organique du temps de travail », se double d'une difficulté d'évaluer les « retours d'investissement » lorsque ces derniers relèvent de l'immatériel. Deux séries d'obstacles peuvent être observés :

- les uns concernent l'appréciation par les entreprises, de la réalité de l'investissement immatériel ;
- les autres, l'évaluation de son impact en termes de performance.

La dimension immatérielle de l'investissement rend la lisibilité de son contenu et de son identification difficile. Dans quelle mesure, l'« outil-processus » créé reflète-t-il une nouvelle réalité productive ? En quoi l'outil de suivi-évaluation réalise-t-il un *reporting* qui a un sens aux yeux de ceux qui sont censés se servir des informations produites ? Dans quelle mesure le processus de professionnalisation fait-il réellement évoluer les compétences des personnes concernées ou des collectifs de travail ? Il existe une forme de « mystère » ou de suspicion quant au caractère effectif de l'investissement qui déstabilisent la légitimité de ces temps. Cette interrogation conduit parfois à considérer les temps qui y sont associés comme des temps de non-travail. L'aspect non tangible de l'investissement est une dimension qui dessert son appréhension. De fait, les investissements immatériels ont besoin de « mises en scène » qui fassent apparaître leurs fondements. Cette mise en scène est un moment du processus d'élaboration du construit social qu'il représente. La communication interne et externe est de ce point de vue un moment clé de la reconnaissance de l'existence de l'investissement, voire de la dynamique d'accumulation dans laquelle il est inséré. On a là une idée du même ordre que ce qui a été décrit à propos du service de maintenance du centre de tri enquêté, qui s'emploie activement à construire des indicateurs de ses interventions et de sa performance pour mettre en forme et rendre visible sa contribution.

L'investissement immatériel a besoin également de dispositifs d'évaluation, d'une part de son coût, d'autre part des performances qu'il est susceptible de procurer. Sans cette double évaluation, il n'est pas possible d'identifier un « retour d'investissement », en dehors duquel le décideur est renvoyé à des effets de modes ou de *lobbying*. Il faut noter que dans ce domaine, la mode managériale est plus significative que l'analyse des fondements du choix des investissements. De ce point de vue, les dépenses en publicité et en communication n'ont pas d'équivalents dans le domaine procédural ou celui de la professionnalisation des personnes.

Cette exigence renvoie l'entreprise à une avancée quant aux procédures d'évaluation des personnes et des collectifs en cohérence avec celles concernant les prestations. L'enjeu de la légitimité des procédures d'évaluation associe ainsi logique des ressources humaines et logique d'accumulation immatérielle.

Pour conclure, on peut constater que les acteurs économiques et sociaux de l'entreprise sont confrontés à la complexité de la finalité du travail et du temps d'exercice du travail. D'un côté, ils sont amenés à reconsidérer le statut du temps de travail. Cette investigation ne peut pas se réaliser sans une nouvelle considération des outils immatériels, notamment en matière de gestion, de leur légitimité et de leur rôle. La compréhension de la dynamique économique à l'œuvre d'ordre immatériel s'adosse, ainsi sur des avancées des construits d'ordre social, mobilisant elles-mêmes de nouvelles considérations d'ordre gestionnaire.

Conclusion

La prise en compte, par les stratégies des entreprises, de l'émergence du client au sein du processus de travail est susceptible d'exercer une influence significative sur le travail. Il n'y a aucun déterminisme en la matière : les discours des directions sur le client peuvent recouvrir des raisonnements de nature très diverse, dont certains s'apparentent à une logique plus industrielle que « servicielle » ; les jeux d'acteurs, qui plus est, impriment à ces logiques économiques des voies de développement difficiles à prévoir *a priori*. Il n'en demeure pas moins que les impératifs productifs ont, de plus en plus, à composer, non seulement avec les attentes et le jugement des clients quant aux caractéristiques du service délivré, mais également avec son intervention dans les phases productives essentielles du service effectivement rendu.

Les entreprises étudiées n'ont pas toujours franchi le pas qui les aurait conduit à une reconnaissance explicite du rôle de la relation de service : chaque fois qu'elles le peuvent, les directions ont tendance à prédéfinir les « attentes » des clients sans tenir compte des réactions singulières qui s'exprimeront (satisfaction essentiellement pensée sous la forme d'une norme de délai de délivrance du courrier, d'une qualité garantie de l'approvisionnement des rayons et de l'affichage des prix, etc.) ; mais elles sont obligées de reconsidérer les situations réelles auxquelles se confrontent les salariés. Cela suffit, en tout cas, à mettre à l'épreuve les formes de travail héritées du passé et à faire émerger le client plus au cœur des processus de travail. D'une part, la référence constante aux effets de qualité ressentis par le client conduit à souligner l'importance d'une compréhension des finalités du travail, jusqu'au niveau des exécutants eux-mêmes : l'encadrement est de plus en plus sensible au thème d'une nouvelle manière de diriger les équipes et les individus, c'est-à-dire à un mode de management reposant sur la nécessité de faire acquérir par leurs équipes le sens du travail qui leur est demandé ; le contenu du travail intègre de façon croissante des activités ou une nouvelle hiérarchie des priorités visant à s'assurer de la qualité produite, avec des conséquences sur l'exercice de la compétence. D'autre part, la hiérarchie et, jusqu'à un certain point, les exécutants s'emparent des objectifs de prise en compte du client qui leur sont assignés pour, parfois, les reformuler plus en adéquation avec leur propre expérience de ce client, de ses attentes et de ses réactions : ce sont eux, dans certains cas, qui, plus concrètement confrontés à la relation de service, donnent aux orientations générales des directions un contenu qui tire davantage les pratiques vers une logique servicielle.

L'évaluation, à travers l'entretien annuel d'appréciation des salariés, révèle ces dimensions assez contradictoires des évolutions. L'évaluation des personnes est une nécessité de moins en moins contestée, voire elle suscite des attentes chez les exécutants, dans la mesure où chacun sent que l'engagement dans le travail « déborde » le simple respect des consignes et appelle donc des moments de mise à plat et de discussion concernant les résultats obtenus, les degrés d'implication, les compétences exercées, la reconnaissance, les progressions envisageables ainsi que les besoins de professionnalisation. En même temps, hiérarchie et exécutants apparaissent relativement dépourvus quant aux outils qui leur permettraient de saisir ces questions dans leurs relations avec la dimension collective : l'évaluation des personnes parvient difficilement à s'articuler aux enjeux de l'évaluation des produits, c'est-à-dire de la performance collective dans la délivrance du service. Elle tend toujours à être ramenée à une pure logique individuelle, qui cherche désespérément à isoler une part de la compétence et de la performance strictement liée à l'individu. En contrepoint, elle élimine ce qui relève du cadre effectif de l'accomplissement du travail, cadre éminemment collectif, où les interventions se croisent, s'enchaînent, se répondent, où les moyens fournis par l'organisation constituent des ressources pour l'exercice de l'activité aux effets très structurants. L'évaluation des personnes apparaît, dès lors, comme un révélateur particulièrement sensible des tensions auxquelles sont soumis les acteurs dans l'injonction qui leur est faite et l'effort qu'ils fournissent pour tendre vers de nouvelles pratiques de travail : un principe relativement bien reconnu quant à sa nécessité s'accompagne ainsi de conditions de mise en œuvre suscitant chez les acteurs, à la fois, une tentative de faire fonctionner l'outil malgré ses imperfections, en essayant de compenser ses limites, et un certain découragement, voire une perte de compréhension du sens de l'exercice imposé.

Ce type de réflexions pourrait permettre d'alimenter les débats sur la validité de la construction d'un nouveau compromis social entre performance et employabilité (Reynaud, 2001) dans un environnement marqué par la diffusion de la gestion des compétences. Mais il en ressort d'ores et déjà également l'importance d'une réflexion sur les outils de gestion : cadres structurant l'activité, leur effet n'est pas, comme on le craint souvent, de dicter intégralement aux acteurs les comportements qu'ils vont adopter ; mais, dans la mesure où ils font pleinement partie (avec les autres personnes et avec les objets divers) des éléments qui entrent dans l'action des personnes, ils se trouvent à exercer des effets qui peuvent être d'encourager à développer certains types de pratiques ou, au contraire, à les contrarier, ou encore à susciter le contournement. Ils sont susceptibles, suivant leur orientation, de faire de la prise en compte du client dans le travail une épreuve – certains diraient une « souffrance » – pour les salariés, ou, à l'inverse, une occasion de déploiement des potentialités de la subjectivité au sein de l'activité professionnelle.

Les éléments d'analyse rassemblés ici sont liés à une catégorie d'activité particulière, l'activité de type logistique. Chaque type de configuration productive est amené à exprimer des spécificités qui limitent les possibilités d'extrapolation des résultats dégagés dans la présente recherche. Il n'en demeure pas moins que l'on pense avoir saisi, à travers les cas étudiés, des tensions dans l'action conduisant à la transformation du travail que l'on a des chances de retrouver dans d'autres types de contextes. Nous pensons être parvenus, par cette illustration, à montrer l'intérêt de systématiser l'analyse de la tension vers un nouveau modèle de travail en adoptant la perspective de la place croissante de la relation de service au sein du processus de travail lui-même.

Le travail de recherche mené nous invite à mettre en valeur l'importance de la différenciation de deux dimensions, normative et positive, du modèle de travail. La montée en puissance de la relation de service dans les stratégies des firmes conduit à

souligner une série de tensions objectives et de corrélations entre ces tensions. Mais les réponses, les construits sociaux relatifs à ces tensions, sont amenés à évoluer non seulement en fonction des subjectivités collectives, d'identités professionnelles en construction dans l'entreprise, mais également à partir d'autres rapports sociaux, insérés dans des dynamiques institutionnelles territoriales, sectorielles ou encore macro-sociales.

Références bibliographiques

- Abbott A. (1988), *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago, University of Chicago Press.
- Alonzo P. (1998), « Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution. Des petites stratégies pour une grande vertu », *Travail et emploi*, n° 76, 3/98.
- Amendola M., Gaffard J.-L. (1988), *La dynamique économique de l'innovation*, Paris, Economica, coll. Economie contemporaine.
- Balazs G., Faguer J.-P. (1996), « Une nouvelle forme de management. L'évaluation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, sept.
- Baraldi L., Cavestro W., Durieux C. (s.d.), « L'évolution des règles de gestion de la main-d'œuvre à La Poste : vers la mise en place d'une logique de la compétence », IREPD, multigr.
- Beaujolin R. (1999), *Les vertiges de l'emploi. L'entreprise face aux sureffectifs*, Paris, Grasset.
- Bellemare G. (2000), « End Users: Actors in the Industrial Relations System? », *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 38, No. 3, Sept.
- Besucco N., Tallard M. (1999), « L'encadrement collectif de la gestion des compétences : un nouvel enjeu pour la négociation de branche », *Sociologie du travail*, vol. 41, n° 2.
- Boussard V. (1998), « L'évaluation des relations de service : outils de mesure ou de régulation ? », *Education permanente*, n° 137, 1998-4.
- Boyer R. (sous la dir.) (1986), *La flexibilité du travail en Europe. Une étude comparative des transformations du rapport salarial dans sept pays européens de 1973 à 1985*, Paris, La Découverte, coll. Economie critique.
- Boyer R., Freyssenet M. (2000), *Les modèles productifs*, Paris, La Découverte & Syros, coll. Repères.
- Burlaud A., Simon C. (1997), *Le contrôle de gestion*, Paris, La Découverte & Syros, coll. Repères.
- Buscatto M. (2002), « Des managers à la marge. La stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire », *Revue française de sociologie*, vol. 43, n° 1, janv.-mars.
- Callon M., Lascoumes P., Barthe Y. (2001), *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Le Seuil, coll. La couleur des idées.
- Campinos-Dubernet M. (1984), *Emploi et gestion de la main-d'œuvre dans le BTP*, Dossier du CEREQ, n° 34, oct.
- Campinos-Dubernet M., Marquette C. (1997), « Les normes d'assurance qualité ISO 9000 : une opportunité de rationalisation des processus d'apprentissage de l'entreprise ? », *Cahiers de recherche GIP Mutations industrielles*, n° 73, oct.
- Cartier M. (2000), « Le calendrier du facteur. Les significations sociales d'un échange anodin », *Genèses*, n° 41, déc.
- CEREQ (1990), *Emploi, travail, formation dans la grande distribution à prédominance alimentaire. Evolution et perspectives*, multigr.
- Cézard M., Vinck L. (1996), « Contraintes et marges d'initiative des salariés dans leur travail », in *Données sociales 1996. La société française*, Paris, INSEE.
- Chardon O. (1999), « Commerce du bricolage. L'informatique fédère les entreprises dans les réseaux », *INSEE Première*, n° 638, mars.
- Chardon O., Dumartin S. (1998), « Fidélité aux enseignes, fidélité aux marques : les choix des consommateurs », *INSEE Première*, n° 609, sept.
- Cicourel A.V. (1988), « La sollicitation comme problème discursif », trad. fr. in A.V. Cicourel (2002).
- Cicourel A.V. (2002), *Le raisonnement médical. Une approche socio-cognitive*, Paris, Le Seuil, coll. Liber.

- Clot Y. (1999), *La fonction psychologique du travail*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Le Travail humain.
- Clot Y., Scheller L., Caroly S., Millanvoye M., Volkoff S. (s.d.), *Le travail du genre professionnel comme contribution à la genèse de l'inaptitude*, coll. de la mission de la Recherche, La Poste.
- Cochoy F. (1999), *Une histoire du marketing. Discipliner l'économie de marché*, Paris, La Découverte, coll. Textes à l'appui.
- Cochoy F. (2002), *Une sociologie du packaging, ou l'âne de Buridan face au marché*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Sciences sociales et société.
- Combes M.-C. (2001), *Services : organisation et compétences tournées vers le client*, Paris, La Documentation française.
- Coriat B. (1979), *L'atelier et le chronomètre. Essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse*, Paris, Christian Bourgois, rééd., coll. Choix-essais, 1994.
- Courtois I. (1997), *Les agents de maîtrise de La Poste, entre changement prescrit et changement réel. Le cas de l'univers de la distribution du courrier*, thèse de doctorat, université Paris-X, juill.
- Coutrot T. (1998), *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Paris, La Découverte & Syros, coll. Textes à l'appui.
- Damesin R. (2002), « La Poste : territoires, marché et compromis sociaux », in P.-E. Tixier (sous la dir.), *Du monopole au marché. Les stratégies de modernisation des entreprises publiques*, Paris, La Découverte et Syros, coll. Textes à l'appui.
- Dejours C. (1980), *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*, nouv. éd., Paris, Bayard, 1993.
- Dejours C. (1993), « Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel », *Education permanente*, n° 116, 1993-3.
- Dejours C. (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Le Seuil.
- Deroche L., Guy T., Lichtenberger Y. (1999), « Compétence de service, socialisation et professionnalisation. Réflexions à partir d'un dispositif d'intégration de jeunes sans qualification : Allegio », *Education permanente*, n° 141, 1999-4.
- Dubuisson S. (1999), « Les recettes du restaurant. La codification comme moyen de créer des opportunités d'action », *Sciences de la société*, n° 46, fév.
- Durand J.-P. (2000), « Les enjeux de la logique compétence », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, déc.
- Eymard-Duvernay F. (1994), « Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens », in A. Orléan (sous la dir.), *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Economie.
- 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.
- Fougeyrollas-Schwebel (coord.) (2000), *La relation de service. Regards croisés*, *Cahiers du Genre*, n° 28.
- Freyssenet M. (1984), « La requalification des opérateurs et la forme sociale actuelle d'automatisation », *Sociologie du travail*, n° 4.
- Freyssenet M. (1992), « Processus et formes sociales d'automatisation. Le paradigme sociologique », *Sociologie du travail*, n° 4/92, oct.-déc.
- Gadrey J. (1992), *L'économie des services*, Paris, La Découverte, coll. Repères, 2^e éd., 1996.
- Gadrey J. (1996), *Services : la productivité en question*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Gadrey J. (2001), « Régime de croissance, régime de productivité : peut-on penser les régulations post-fordistes avec des concepts fordistes ? », *La lettre de la régulation*, n° 39, déc.
- Gadrey J., Jany-Catrice F., Ribault T. (1999), *France, Japon, États-Unis : l'emploi en détail. Essai de socio-économie comparative*, Paris, Presses universitaires de France.
- Gallouj F., Gadrey J., Gillebaert A. (1993), *La Poste: mondes de production, types de produits, contribution à la cohésion sociale*, Direction de la Stratégie de La Poste, rapport de recherche, oct.
- Goffman E. (1961), *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Paris, Ed. de Minuit, 1968.
- Gollac M., Volkoff S. (1996), « Citius, altius, fortius. L'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, sept.
- Gollac M., Volkoff S. (2000), *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte, coll. Repères.

- Grosjean M., Lacoste M. (1999), *Communication et intelligence collective : le travail à l'hôpital*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Le Travail humain.
- Hubault F. (coord. par) (2002), *La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*, Toulouse, Octarès.
- Hughes E.C. (1996), *Le regard sociologique*, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- Jobert A., Tallard M. (1992), « Systèmes de classification et structuration de la catégorie des techniciens », *Sociétés contemporaines*, n° 9.
- Join-Lambert O. (2001), *Le receveur des postes entre l'Etat et l'utilisateur (1944-1973)*, Paris, Belin.
- Joseph I. (1992), « Le temps partagé : le travail du Machiniste-Receveur », *Sociologie du travail*, vol. 32, n° 1, janv.-mars.
- Joseph I., Bérard M., Braunstein C. (1998), *Le bureau de poste : accessibilité et attente*, coll. de la mission de la Recherche, La Poste.
- Kaufmann J.-C. (1996), *L'entretien compréhensif*, Paris, Nathan, coll. 128.
- Lacoste M. (1995), « Le langage du "guichet". Accueil et traitement des demandes dans la relation de service », *Connexions*, n° 65.
- Lamanthe A. (2001), « Modèles et différenciation du salariat », VIII^{es} Journées de sociologie du travail, Aix-en-Provence, 21-23 juin.
- Lallement M. (1999), « Les bureaux de Poste entre le service public et le marché : injonctions contradictoires, innovations organisationnelles et jeux des acteurs », in B. Gazier, J.-L. Outin, F. Audier (eds), *L'économie sociale. Formes d'organisation et institutions*, tome I, Paris, L'Harmattan, coll. Logiques économiques.
- 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, juill.-sept.
- Lichtenberger Y. (1999), « Compétence, organisation du travail et confrontation sociale », *Formation Emploi*, n° 67, juill.-sept.
- Lichtenberger Y., Paradeise C. (2001), « Compétence et redéfinition des relations de travail », in G. Jeannot, P. Veltz (coord.), *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, Arles, Editions de l'Aube.
- Linhart D. (1991), *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Le Seuil, coll. Sociologie.
- Linhart D. (1994), *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, coll. Repères.
- Linhart R. (1978), *L'établi*, Paris, Editions de Minuit.
- Lipsky M. (1980), *Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*, new York, Russel Sage Foundation.
- Lorino P. (1995), *Comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Paris, Editions d'organisation.
- Maille S. (2002), « L'hôtellerie de chaîne en 2000. Un bouleversement de l'offre hôtelière », *INSEE Première*, n° 820, janv.
- Mallet L. (1989), « La détermination du sureffectif dans l'entreprise : démarche gestionnaire et construction sociale », *Travail et emploi*, n° 40, 2/1989.
- Martinez Lucio M. (1995), « Quality and "new industrial relations" : The case of Royal Mail », in I. Kirkpatrick, M. Martinez Lucio (eds), *The Politics of Quality in the Public Sector*, Londres, Routledge.
- Martinez Lucio M., Noon M., Jenkins S. (2000), « The Flexible-Rigid Paradox of Employment Relations at Royal Mail (UK) », *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 38, No. 2, June.
- Mévellec P. (1995), *Le calcul des coûts dans les organisations*, Paris, La Découverte, coll. Repères.
- Moati P. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Paris, Odile Jacob.
- Neuville J.-P. (1995), « Le client au cœur de l'entreprise. Quand la réalité dépasse le discours », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, n° 39, juin.
- Passeron J.-C. (1991), *Le raisonnement sociologique. L'espace non-poppérien du raisonnement naturel*, Nathan, coll. Essais et recherches.
- Peneff J. (1997), « Le travail du chirurgien : les opérations à cœur ouvert », *Sociologie du travail*, vol. XXXIX, n° 3.
- Piotet D. (1998), *Les grands débats sur La Poste aux XIX^e et XX^e siècles*, La Poste, coll. de la mission de la Recherche.
- Reynaud J.-D. (1988), « La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, tome XXIX, n° 1.

- Reynaud J.-D. (2001), « Le management par les compétences : un effet d'analyse », *Sociologie du travail*, vol. 43, n° 1, janv.-mars.
- Richebé N. (2002), « Les réactions des salariés à la "logique compétence" : vers un renouveau de l'échange salarial ? », *Revue française de sociologie*, vol. 43, n° 1, janv.-mars.
- Rozenblatt P. (coord.) (2000), *Le mirage de la compétence*, Paris, Syllepse.
- Saglio J. (1993), « Introduction générale », in A. Jobert, J.-D. Reynaud, J. Saglio, M. Tallard, *Les conventions collectives de branche, déclin ou renouveau ?*, CEREQ, Collection des Etudes, n° 65.
- Saglio J. (1999), « Les fondements sociaux des hiérarchies salariales en France », *Travail et Emploi*, n° 27.
- Salais R., Storper M. (1993), *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, Editions de l'Ecole des hautes études en sciences sociales.
- 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.
- Söhn-Rethel A. (1970), *Lavoro intellettuale e lavoro manuale*, trad. ital., Fetrinelli, 1977.
- Strauss A. (1992), *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris, L'Harmattan, coll. Logiques sociales.
- Tallard M. (2001), « L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution », *Sociétés contemporaines*, n° 41-42.
- Teissier C. (1997), *La Poste : logique commerciale/logique de service public. La greffe culturelle*, Paris, L'Harmattan, coll. Logiques sociales.
- Terssac G. (de) (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Sociologie d'aujourd'hui.
- Tertre C. (du) (1989), *Technologie, flexibilité, emploi. Une approche sectorielle du post-taylorisme*, Paris, L'Harmattan, coll. Logiques économiques.
- Tertre C. (du) (1995), « Changer le travail pour faire face au chômage : le rôle majeur des relations de service », *Les cahiers de Syndex*, n° 4.
- Tertre C. (du) (1999), « Activités immatérielles, subjectivité et productivité », *Performances humaines et techniques*, hors série, sept.
- Tertre C. (du) (2002), « Services, "relation de service" et "économie immatérielle" », in Hubault (coord.) (2002).
- Tertre C. (du), Blandin O. (1998), *La mesure de la productivité dans les bureaux de poste*, La Poste, Direction de la Stratégie et de la Planification, mission Recherche, rapport.
- Tertre C. (du), Blandin O. (2001), *Performance des activités de service. Le cas de La Poste en zone urbaine sensible*, coll. de la Mission de la Recherche, La Poste.
- Tertre C. (du), Santilli G. (1992), *Automatisation et travail. Utopies, réalités, débats des années cinquante aux années quatre-vingt-dix*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Economie en liberté.
- Tertre C. (du), Ughetto P. (2000), *L'impact du développement des services sur les formes du travail et de l'emploi*, DARES, Documents d'études, n° 40, oct.
- Thieffry A. (1998), « Des services pour satisfaire le consommateur », in *L'intégration des biens et des services : une stratégie d'offre qui se généralise*, INSEE Méthodes, n° 87-88.
- Trouvé P. (1997), *Les agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle. Essai de sociologie d'un groupe professionnel*, Paris, L'Harmattan, coll. Logiques sociales.
- Turnbull P., Wass V. (1998), « Marksist management : sophisticated human relations in a high street retail store », *Industrial Relations Journal*, Vol. 29, No. 2, June.
- Ughetto P. (1998), *A la recherche d'un nouveau modèle d'emploi. Dynamique des changements structurels et institutionnels affectant le travail et l'emploi*, thèse, université Paris-IX.
- Ughetto P. (2001), « Tendances contradictoires de l'évolution du travail et renouvellement des analyses : une interprétation à partir des représentations de l'acteur patronal », *Revue de l'IREs*, n° 37, 2001/3.
- Ughetto P. (2002a), « Figures du client, figures du prestataire », *Sciences de la société*, n° 56, mai.
- Ughetto P. (2002b), *Compétence de service : état des lieux d'une problématique*, IRES, Document de travail n° 2002-3.
- Ulmann A.-L., Burger A. (sous la dir.) (1998), *La relation de service, Education permanente*, n° 137, 4/1998.
- Veltz P. (2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.

- Warin P. (1993), « Les relations de service comme régulations », *Revue française de sociologie*, tome XXXIV, n° 1, janv.-mars.
- Weller J.-M. (1998), « La modernisation des services publics par l'utilisateur : une revue de la littérature (1986-1996) », *Sociologie du travail*, vol. XL, n° 3/98.
- Weller J.-M. (1999), *L'État au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, Paris, Desclée de Brouwer, coll. Sociologie économique.
- Zarifian P. (1988), « L'émergence du modèle de la compétence », in F. Stankiewicz (sous la dir.), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines. L'après-taylorisme*, Paris, Economica.
- Zarifian P. (1995), *Le travail et l'événement. Essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*, Paris, L'Harmattan.
- Zarifian P. (1996), *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris, PUF, coll. Sociologie d'aujourd'hui.
- Zarifian (2001), *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Paris, Éditions Liaisons.