

Mardi 03 novembre 2015
18h - 20h
AgroParisTech



Pascal Demurger
Directeur général de la MAIF

Comment la MAIF produit de la qualité de service ?
Après la rationalisation, renouer avec l'autonomie des salariés

Dossier Documentaire

- 113 pages -

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment la MAIF produit de la qualité de service ?
Après la rationalisation, renouer avec l'autonomie des salariés

- Sommaire -

- **Le travail et l'organisation à la MAIF** pp. 03-13
 - Présentation de Pascal Demurger
Site web Wikipédia (<https://fr.wikipedia.org>)
 - Entretien avec Pascal Demurger
FFSA (www.ffsa.fr), 2014
 - En tête à tête avec Olivier Ruthardt, Directeur Délégué des ressources humaines, MAIF
Jérémy Duris, *Business Diversity* (www.businessdiversity.fr), 2014
 - La Maif instaure la « tolérance à l'erreur » pour ses salariés
Marie-Madeleine Sève, *La Tribune* (www.latribune.fr), août 2004
 - La Maif : « L'économie collaborative est une évolution sociétale dont nous voulons faire partie »
Jean-Marc Willmann, *La Tribune* (www.latribune.fr), octobre 2015

- **Organisation du travail, qualité de service, autonomie des salariés** pp. 14-108
 - Le contrôle de la productivité dans les activités de service : peut-on dépasser les outils tayloriens ?
Yves-Frédéric Livian et Christophe Baret, *Ministère des affaires sociales* (www.social-sante.gouv.fr), juillet 2002
 - Entre autonomie et prescription, quelles contraintes pour les salariés ?
Sylvie Hamon-Cholet et Nouara Yahou, *SELF* (www.ergonomie-self.org), 2002
 - Le travail face à la restructuration productive : le cas d'un centre d'appels
José Caldon, *Formation Emploi* (<http://formationemploi.revues.org>), octobre 2006
 - L'industrialisation des services
Benoît Meyronin, *Chaire Ingénierie du service* (www.ingenierieduservice.com)
 - Compétence de service : état des lieux d'une problématique
Pascal Ughetto, *HAL* (<https://halshs.archives-ouvertes.fr>), octobre 2008
 - Gestion des contrats ou prestations. Du produit au client, de la technique au service, un changement de culture...
Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance (www.metiers-assurance.org), octobre 2013, 86 p.
Sommaire, Une révolution en marche, Evolutions prospectives de la fonction gestion

- **Quatre vidéos de l'Uodc sur « Repenser le travail, le management, les services »** pp. 109-113
 - Le travail réel du manager. Activités, relations aux équipes, reporting
François Hubault, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°180, juin 2015
 - Lâcher prise, transfert des pouvoirs, performance. Diriger autrement l'entreprise
Alexandre Gérard, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°176, mars 2015
 - Diriger une entreprise autrement. La performance par les valeurs
Florence Poivey, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°171, décembre 2014
 - Créer de l'activité sur les territoires. Les perspectives de l'économie servicielle
Christian Du Tertre, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°125, septembre 2011

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment la MAIF produit de la qualité de service ?
Après la rationalisation, renouer avec l'autonomie des salariés

- Partie I -

- **Le travail et l'organisation à la MAIF** pp. 03-13
 - Présentation de Pascal Demurger
Site web Wikipédia (<https://fr.wikipedia.org>)
 - Entretien avec Pascal Demurger
FFSA (www.ffsa.fr), 2014
 - En tête à tête avec Olivier Ruthardt, Directeur Délégué des ressources humaines, MAIF
Jérémy Duris, *Business Diversity* (www.businessdiversity.fr), 2014
 - La Maif instaure la « tolérance à l'erreur » pour ses salariés
Marie-Madeleine Sève, *La Tribune* (www.latribune.fr), août 2004
 - La Maif : « L'économie collaborative est une évolution sociétale dont nous voulons faire partie »
Jean-Marc Willmann, *La Tribune* (www.latribune.fr), octobre 2015

Pascal Demurger

Pascal Demurger, né le 15 octobre 1964¹ à Thizy dans le Rhône, est un dirigeant d'entreprise français. Il est actuellement Directeur du Groupe MAIF (Mutuelle d'Assurance des Instituteurs Français) depuis 2009 et président du GEMA (Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurance) depuis juillet 2014¹.

Sommaire

- 1 Biographie
 - 1.1 Carrière
 - 1.2 Activités syndicales
 - 1.3 Autres mandats
- 2 Distinctions
- 3 Notes et références
- 4 Lien externe

Biographie

Carrière

Ancien élève de l'École nationale d'administration¹ (promotion Victor Schoelcher, 1996), Pascal Demurger débute sa carrière comme magistrat à la chambre régionale des comptes de Bordeaux (1996-2000). Il rejoint la Direction du Budget au ministère de l'Économie et des Finances (2000-2002).

En septembre 2002¹, il rejoint le Groupe MAIF en qualité de Conseiller à la Direction générale. Il évolue au sein du groupe à différents postes de la Direction générale avant de devenir Directeur du Groupe MAIF en 2009². Dès sa nomination à la direction de la MAIF en 2009, Pascal Demurger engage l'entreprise dans un plan de modernisation. En 2014, cette transformation interne laisse place à un nouveau plan stratégique engageant notamment la mutuelle aux côtés des acteurs de l'économie collaborative³.

Activités syndicales

Depuis juillet 2014, Pascal Demurger est Président du GEMA (Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurance)⁴. Créé en 1964, ce syndicat professionnel compte 52 adhérents français et représente les intérêts de plus de 29 millions de sociétaires en assurances dommages pour près de 19 milliards d'euros de cotisations. En assurance vie, le chiffre d'affaires des mutuelles du GEMA pèse 10,7 milliards d'euros (chiffres 2013).

Depuis le 1^{er} juillet 2014⁵, il est également vice-président de l'Association française de l'assurance

Pascal Demurger



Pascal Demurger

Naissance	15 octobre 1964
Nationalité	■ ■ France
Diplôme	École nationale d'administration
Profession	Dirigeant d'entreprises
Activité principale	Directeur du groupe MAIF
Autres activités	Président du GEMA

(AFA)^o.

Autres mandats

- Président d'Altima Assurances,
- Président du comité d'audit et administrateur BPCE Assurances¹,
- Administrateur de Socram et de Parnasse MAIF¹,
- Membre du Conseil de surveillance IMA (Inter Mutuelles Assistance)¹.

Distinctions

En 2014, il est élu personnalité de l'année par les Trophées de l'assurance⁷, récompense décernée chaque année depuis 2001 pour l'excellence et l'innovation dans le secteur de l'assurance en France.

Notes et références

1. « Élection de Pascal Demurger à la président du GEMA » (http://www.gema.fr/sites/all/files/communiqués_presse/cp_010714_p.demurger_nouveau_president_du_gema_0.pdf) [**PDF**], sur *gema.fr*, Groupement des entreprises mutuelles d'assurance, communiqué de presse du 1^{er} juillet 2014 (consulté le 3 octobre 2015)
2. (Pascal Demurger nommé directeur du Groupe Maif - <http://www.argusdelassurance.com/nominations/pascal-demurger-nomme-directeur-du-groupe-maif.39239>
3. La stratégie de la Maif pour repartir en conquête - http://www.lesechos.fr/29/05/2015/LesEchos/21947-120-ECH_la-strategie-de-la-maif-pour-repartir-en-conquete.htm#h5gw1ZwbT6UWdsxq.99
4. Pascal Demurger prend la présidence du Gema - <http://www.agefi.fr/articles/pascal-demurger-prend-la-presidence-du-gema-1325207.html>
5. « Pascal Demurger » ([https://www.ffsa.fr/webffsa/risques.nsf/b724c3eb326a8defc12572290050915b/5119ab516cc3ba54c1257dcf00504636/\\$FILE/Risques_100_0038.htm](https://www.ffsa.fr/webffsa/risques.nsf/b724c3eb326a8defc12572290050915b/5119ab516cc3ba54c1257dcf00504636/$FILE/Risques_100_0038.htm)) [**html**], sur *ffsa.fr*, Fédération française des sociétés d'assurances (consulté le 3 octobre 2015)
6. « Qui sommes-nous ? » (<http://www.assfass.fr/webassfass/assfass.nsf/html/qui-sommes-nous.html>) [**html**], sur *assfass.fr*, Association française de l'assurance (consulté le 3 octobre 2015)
7. « Trophées de l'assurance 2014 : Pascal Demurger élu "personnalité de l'année" » (<http://www.gema.fr/actualites/trophees-lassurance-2014-pascal-demurger-elu-personnalite-lannee.html>) [**html**], sur *gema.fr*, Groupement des entreprises mutuelles d'assurance (consulté le 3 octobre 2015)

Lien externe

- Biographie de Pascal Demurger (<http://www.argusdelassurance.com/carnet-des-decideurs/demurger-pascal,53664>) sur le site de l'Argus de l'Assurance

Ce document provient de « https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Pascal_Demurger&oldid=120095090 ».

Dernière modification de cette page le 2 novembre 2015 à 09:39.

Droit d'auteur : les textes sont disponibles sous licence Creative Commons paternité partage à l'identique ; d'autres conditions peuvent s'appliquer. Voyez les conditions d'utilisation pour plus de détails, ainsi que les crédits graphiques. En cas de réutilisation des textes de cette page, voyez comment citer les auteurs et mentionner la licence.

Wikipedia® est une marque déposée de la Wikimedia Foundation, Inc., organisation de bienfaisance régie par le paragraphe 501(c)(3) du code fiscal des États-Unis.

Pascal Demurger

*Directeur général, Mutuelle d'assurance des instituteurs de France (Maif)
Président du Groupement des entreprises mutuelles d'assurance (Gema)*

Ancien élève de l'École nationale d'administration (promotion Victor Schoelcher – 1996), Pascal Demurger a quitté la direction du Budget au ministère de l'Économie et des Finances pour rejoindre la Maif en septembre 2002. Il en devient directeur général en octobre 2009. Il est également président du Gema et vice-président de l'Association française de l'assurance (AFA) depuis le 1^{er} juillet 2014.

1 Comment caractériser, en quelques lignes, votre activité et la passion qui vous anime dans son service ?

Je dirige le groupe Maif depuis plus de cinq ans. Nous y avons conduit, avec mes équipes, un processus de transformation et de modernisation assez profond, qui, aujourd'hui, sert de socle à de nouvelles ambitions plus offensives. En second lieu, je préside depuis quelques mois le Gema et suis vice-président de l'AFA, socle du rapprochement entre Gema et FFSA. Ma passion, c'est de bâtir et d'entraîner ceux qui travaillent avec moi. C'est de rendre possible les projets qui me sont chers, d'en rendre capables celles et ceux qui m'entourent, en un mot de faire bouger les lignes.

2 Quels sont les principaux risques auxquels vous pensez être confronté dans votre activité aujourd'hui ?

Les principaux risques aujourd'hui ne me semblent plus être les risques classiques liés notamment à la solvabilité de nos entreprises, mais sont des risques de rupture.

Des ruptures technologiques : la digitalisation de la société entraînera de lourdes conséquences sur notre activité, jusqu'à, peut-être, remettre en cause l'acceptation de la mutualisation du risque du fait de la prédictibilité qu'entraînent le nombre des données disponibles et la puissance de leur traitement. Ce sera rapidement le cas en santé, mais aussi demain en assurances dommages et en assurances de personnes.

Des ruptures sociologiques : l'une des plus prévisibles aujourd'hui est la distinction croissante entre propriété et usage, entraînant là aussi, des conséquences lourdes sur l'assurance (quel objet ou quelle activité devient le support de l'assurance ?).

Des ruptures de marché : le marché de l'assurance du particulier pourrait être, à l'instar d'autres secteurs, conquis par des acteurs disposant d'avantages compétitifs nouveaux. Par exemple, des acteurs pour lesquels l'assurance n'est qu'un service annexe à un bien plus onéreux et qui pourrait dès lors être durablement « subventionnée », ou des acteurs pouvant disposer d'un accès presque infini aux données sur les clients leur permettant de capter de manière pertinente et individualisée la relation avec lui.

3 Dans votre domaine, comment imaginez-vous l'évolution de ces risques ?

Ces risques ont en commun deux caractéristiques fortes : la profondeur de leurs conséquences s'ils surviennent et la vraisemblable soudaineté de leur survenance. Cela les rend d'autant plus difficile à prévoir et à anticiper. Reste que ces ruptures, déjà advenues dans d'autres secteurs d'activité et déjà en germe dans le monde de l'assurance, sont probables dans leur principe, même si leurs modalités restent encore difficiles à cerner.

4 Quelle stratégie ou action faut-il, de votre point de vue, mettre en œuvre pour limiter et contrôler les risques-menaces et promouvoir les risques-opportunités ?

Face à de tels risques de rupture, une stratégie défensive classique est perdante. Ces risques ont les caractéristiques de la force majeure (d'imprévisibilité, d'irrésistibilité et d'extériorité) et rendent inopérantes des stratégies d'endiguement. Il est vain d'espérer retarder leur survenance ou limiter leur impact. Au contraire, il est indispensable de les accompagner pour les transformer en opportunités, d'être offensif pour

pouvoir les surmonter.

Dans un marché mature soumis à de tels risques de rupture, les lignes de front classiques s'inversent : pour survivre les acteurs installés devront se comporter comme de nouveaux entrants et faire eux-mêmes bouger les lignes. Accepter, alors même qu'ils fonctionnent dans l'instant, de revisiter leur modèle et de se réinventer. Plus que le poids ou la puissance, c'est sans doute l'agilité qui demain sera l'atout stratégique déterminant.

5 Quelle action collective souhaiteriez-vous voir se développer pour préparer l'avenir ?

Cette question fait écho en moi en tant que président du Gema. L'action collective, orchestrée par les tenants du marché et reposant sur la recherche du consensus, est, par nature, plus tournée vers la préservation, la défense, qu'elle ne l'est vers le mouvement ou l'innovation.

Il appartient dès lors, je crois, à l'action collective d'obtenir deux choses : la préservation des intérêts communs à la profession et la stabilité du cadre dans lequel les entreprises opèrent, afin que chacun puisse se concentrer sur sa propre stratégie avec une visibilité suffisante.

En tête à tête avec Olivier Ruthardt, Directeur Délégué des ressources humaines, MAIF



Groupe d'assurance comptant plus de 3,1 millions de sociétaires, la Maif a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires de 3,278 milliards d'euros et compte 7 179 collaborateurs. Avec un objectif de recrutement situé entre 250 et 300 collaborateurs en 2015, la Maif soigne sa marque employeur et adapte sa politique managériale pour affronter les grands challenges du marché de l'assurance ces prochaines années.

Vous avez défini un plan stratégique pour les prochaines années baptisé « L'audace de la confiance ». En quoi consiste-t-il ?

Ce plan intègre 4 orientations stratégiques : être à l'avant-garde, entretenir une relation privilégiée avec nos sociétaires, innover et être agile, et se faire confiance au quotidien. Sur ce dernier point, nous souhaitons nous engager tout particulièrement sur le terrain de la confiance et partager cette confiance avec nos clients comme avec nos salariés. Au niveau de notre politique managériale, cela se traduit par la mise en œuvre d'un concept extrêmement important à nos yeux : la symétrie des attentions. En considérant nos salariés comme des clients internes, nous devons leur proposer un environnement de travail et des outils de développement personnel ambitieux qui visent à leur épanouissement au travail.

Quelles sont les implications pour votre marque employeur ?

A la Maif, nous souhaitons que nos salariés soient fiers de leur entreprise et qu'ils en deviennent les premiers ambassadeurs. La marque employeur c'est avant tout la marque des salariés, la marque avec laquelle ils peuvent porter fièrement leur quotidien de travail et les finalités de l'entreprise : rendre le meilleur des services au sociétaire. Mais cela n'est possible que si nous faisons en sorte de les rendre satisfaits, de leur accorder de l'autonomie et de la responsabilité, et de leur permettre de se projeter professionnellement au sein de notre groupe.

Notre marque employeur doit être étroitement liée aux conditions de travail : nos bureaux doivent être des lieux où il fait bon vivre et où les énergies sont libérées.

Et cela marche puisque vos salariés ont tendance à s'inscrire dans la durée ?

Nous avons en moyenne entre 2 et 3% de turn-over par an, essentiellement des personnes en

fin de carrière. C'est un taux de turn-over très faible mais il n'est pas unique dans le monde des groupes d'assurance. Soyons clairs, il signifie que nos salariés se sentent bien dans notre entreprise et que leur envie d'aller voir ailleurs n'est pas pressante.

Comment conserver l'engagement des collaborateurs dans un groupe comme la Maif ?

Je pense qu'il faut fixer un cap, comme ce que nous avons fait avec notre plan stratégique « L'audace de la confiance » et puis donner des éléments de preuve pour démontrer que nos engagements sont réels. Nous sommes en pleine révision de nos processus, nous repensons la notion de la performance, l'épanouissement au travail, et envisageons de nouveaux dispositifs...

En bref, nous expérimentons d'autres formes de coopération. Nos salariés vont vivre dans d'autres entreprises des expériences managériales originales. Au quotidien, leur rôle est d'investiguer en externe des expériences uniques pour ramener des idées innovantes au sein de la Maif.

Comment fonctionne votre communication interne ?

Elle a vocation à favoriser la mobilisation des salariés en leur permettant de mieux saisir l'articulation des différentes actions avec le plan stratégique. Par son rôle transverse, elle met du lien en organisant par exemple, de nombreux évènements conviviaux pour réunir les salariés et leur permettre d'échanger et de partager. Nous sommes intimement persuadés qu'il n'y a pas de coopération sans lien social.

Nous organisons ainsi des événements de cohésion sociale (en introduisant par exemple de nouvelles formes de développement par des mises en situation professionnelle sous la forme de stages d'improvisation – stages dans lesquels la bienveillance, les différences sont mises en exergue et permettent aux différents protagonistes d'échanger autrement, de mieux se reconnaître, des rencontres managériales festives, des pique-niques...) permettant de mieux se connaître. De même, nous mettons en place des dispositifs internes permettant de favoriser l'expression de la solidarité entre collaborateurs (dons de jours RTT, micro don, parrainages, tutorat, ...).

Par ailleurs, nous mettrons prochainement en route un réseau social interne pour favoriser la contribution de chacun, la libération de la parole sur des sujets clés, échanger des informations, créer de la coopération... ainsi qu'un mouvement fort vers un modèle de management plus horizontal. Le digital nous permettra d'accélérer encore ce mouvement.

Pouvez-vous nous parler de votre communication recrutement ?

Celle-ci passe aujourd'hui par le biais de réseaux spécialisés dans l'assurance. Nous menons également une politique de relations écoles pour valoriser notre marque employeur. Notre chance est de posséder une marque corporate flatteuse (depuis 11 ans, nous recevons régulièrement le Prix de la Relation Client) et nos études de climat social affichent toujours de très bons résultats. Maintenant, notre challenge est de faire connaître la spécificité de notre environnement et notre dynamique de travail pour attirer les talents qui veulent intégrer une entreprise où l'épanouissement de chacun est important.

Jérémy Duris

Co-fondateur de l'agence Twinin

Partisan d'une communication créative et décomplexée pour les RH, aime bousculer les idées reçues, mais surtout adore les débats pour le plaisir de faire bouger les choses !

La Maif instaure la « tolérance à l'erreur » pour ses salariés

Par Marie-Madelaine Sève | 25/08/2014, 8:00 | 1294 mots



(Crédits : Reuters)

Dans un accord collectif sur la qualité de vie au travail, l'assureur militant a pris une position symbolique très forte sur le droit à l'erreur. Objectif : inciter les managers et les collaborateurs à travailler dans un climat de confiance alors qu'une vaste réorganisation est en cours.

Depuis le début de l'année à la Maif, la « tolérance à l'erreur » est actée noir sur blanc dans un glossaire nourri, en annexe d'un copieux accord sur la « Qualité de vie au travail et la prévention des risques psychosociaux (RPS) », signé pour trois ans par cinq syndicats sur six. Une quasi-unanimité plutôt rare dans l'entreprise.

« Avant de discuter du fond, nous souhaitons avoir un vocabulaire partagé entre tous autour de la table, afin de s'entendre sur les mots, savoir de quoi on parle », explique Frédéric Duflos, secrétaire de la section CFDT de l'entreprise.

Car dans la thématique des risques psychosociaux, le droit à l'erreur dans la relation de travail managé-manager a une importance capitale, puisque se tromper ou mal faire peut être source de tension et de stress pour les salariés. La Maif (7000 salariés) est l'un des pionniers en France à souligner dans un accord collectif ce droit, appelé à dessein « tolérance à l'erreur », afin de souligner qu'il dépend de la singularité des situations et des individus à leur poste et qu'il a ses limites.

« Le droit à l'erreur est aujourd'hui une véritable préoccupation, on en parle de plus en plus dans les congrès RH internationaux, rapporte Jean-Christophe Sciberras DRH France du groupe Solvay [chimie, dont Rhodia, NDLR]. Chez nous, au niveau mondial, le Codir a élaboré en 2010 de façon unilatérale une charte des valeurs comportementales, dans laquelle le droit à

l'erreur -allow mistakes- est reconnu afin de pouvoir en tirer parti. »

De son côté, 3M France a diffusé fin 2010 une charte des relations de travail mentionnant « l'acceptation du droit à l'erreur ». Allant quasi de soi dans les entreprises anglo-saxonnes, fréquent dans les entreprises scandinaves, ce droit est en revanche rarement un engagement formel des dirigeants des sociétés franco-françaises, sauf certaines qui l'accordent à leurs équipes projets sur des sujets d'innovation de produits. La plupart se contentent de déclarations de principe, par un modeste alinéa dans un texte.

« Pour avancer, mieux vaut se dire les choses »

La Maif, elle, est allée plus loin avec sa définition négociée avec les partenaires sociaux. Que dit le glossaire ? Il rappelle que l'erreur est humaine, qu'elle est source de progrès et explique que l'expression « nous n'avons pas le droit à l'erreur », présuppose le « zéro erreur » qui peut « avoir pour effet d'augmenter le contrôle et de diminuer l'autonomie et la responsabilisation, car il revient à nier le risque inhérent à toute initiative ».

Par ailleurs, il insiste sur le fait que le manager doit autant féliciter et encourager le managé que relever les difficultés ou les ratés.

« Pour nous, analyser l'erreur et valoriser ce qui marche est essentiel, c'est le chemin vers l'excellence », souligne Élisabeth Ferru, déléguée syndicale CFE-CGC, également signataire de l'accord.

Dédramatiser l'erreur est crucial pour la mutuelle, qui réorganise depuis 2012 ses réseaux de contact avec les sociétaires (clients) dans l'Hexagone afin de privilégier le face-à-face et de rationaliser ses plateaux téléphoniques d'ici à la fin 2015. L'objectif étant de répondre plus vite et mieux dans le traitement des dossiers.

Ce plan concerne 3.800 collaborateurs, dont 650 vivent une mobilité géographique ou fonctionnelle. Près de 200 gestionnaires de sinistres changent de métier pour devenir commerciaux (conseillers ou téléconseillers), d'autres déménagent en gardant leur métier, mais partent travailler dans un environnement différent.

« Une situation anxiogène pour certains, explique Olivier Ruthardt, DRH et directeur délégué, alors que nous avons besoin que les personnes s'investissent, osent, fassent à leur manière, confrontent leurs idées et s'adaptent rapidement à leur poste. Et pour avancer, mieux vaut se dire les choses que de les mettre sous le boisseau. »

L'inquiétude exprimée auprès des syndicats était claire:

« Si je ne sais pas faire, je serai licencié(e) pour insuffisance professionnelle ! »

Il y eut donc, dans l'accord d'accompagnement à la mobilité du 2 avril 2012, un article spécifiant que durant leurs deux premières années, les commerciaux néophytes, venus de la gestion de sinistres, ne feraient l'objet d'aucune « procédure d'insuffisance professionnelle » pour ne pas avoir atteint les objectifs quantitatifs fixés, même modestes. Le temps pour eux de monter en compétences et de prendre leurs marques -avec des loupés, c'est inévitable.

« La mutuelle a su prendre en compte ce qu'on nomme l'anxiété de l'apprentissage qui est l'un des freins majeurs au changement, décrypte Julien Cusin, enseignant-chercheur en sciences de

gestion à l'IAE de Bordeaux et auteur de travaux sur l'importance de l'erreur dans les processus d'innovation et d'apprentissage*. En y ajoutant sa "tolérance à l'erreur", la Maif a installé une "atmosphère de sécurité psychologique" qui favorise la reconnaissance par les salariés des écarts, fautes, ou méprises, ce qui les conduit par la suite, eux et leurs collègues, après analyse, à en commettre de moins en moins. »

Ceux-là ont moins d'accidents. Sachant ce fait, les entreprises des secteurs à hauts risques - nucléaire, transports aériens, santé, etc. - se sont avancées, parfois même très loin. Il existe, notamment, dans les hôpitaux et cliniques des « chartes de non-punition ». L'idée est d'inciter le personnel à déclarer spontanément et sans délai des « événements indésirables » survenus lors des soins, une bévue sur un médicament, une entorse à une règle de sécurité, etc.

En contrepartie, le directeur de l'établissement s'engage par écrit à ne pas lancer de procédure disciplinaire. Sauf cas de paresse, négligence, manquement délibéré ou récidive. Ce qui permet ensuite aux individus et au collectif de trouver des actions correctives et préventives efficaces.

« L'une des finalités du droit à l'erreur consiste à chercher des explications et non pas un coupable », insiste Julien Cusin.

Le droit à l'erreur, une source d'optimisation

C'est précisément l'attitude de Nicolas Brosseau, responsable de pôles au sein de l'université d'entreprise de la Maif. Lorsqu'une de ses responsables de projet lui rapporta, en 2013 que le plan d'accompagnement standard, qu'elle avait élaboré pour former les conseillers allant travailler dans les agences flambant neuves en cours de création décevante les participants, il ne s'emporta pas et ne la jugea pas.

« Elle m'a alerté lors d'un point d'activité, et nous avons pu, ensemble, rectifier le tir très vite. En épluchant les retours des stagiaires et des formateurs, on a pointé son erreur: la formation en salle d'une journée était trop théorique, elle a donc proposé une formation sur site d'une demi-journée, la veille de l'ouverture, avec mises en situation dans le cadre de travail. Ça a marché.

Avec mes collaborateurs, je souhaite ainsi qu'on me dise quand ça ne va pas, la relation est libre et transparente. L'essentiel, c'est de pouvoir réfléchir et de capitaliser ensuite sur le retour d'expérience. »

De fait, la nouvelle modalité d'apprentissage « in situ », innovante chez l'assureur, a été reprise dans d'autres dispositifs de formation. La tolérance à l'erreur est dans l'ADN de la Maif, reconnaissent volontiers salariés et syndicats.

Mais ces derniers sont contents qu'elle soit écrite, car cela « sécurise » les bonnes pratiques existantes. Pour Julien Cusin toutefois, cette approche n'est utile que si elle s'accompagne de la catégorisation de l'erreur commise (étourderie, ignorance, acte délibéré, etc.), afin de pouvoir déclencher l'action juste qui évite sa répétition. Les syndicats comptent bien faire un point d'étape dans un an.

*Auteur de *Faut-il échouer pour réussir ? Mythe et réalité du retour d'expérience en entreprise* (Éd. du Palio, 2008), et animateur d'une rencontre de l'Anvie sur le sujet, le 24 juin 2014 à Paris.

La Maif : « L'économie collaborative est une évolution sociétale dont nous voulons faire partie »

mardi 13 octobre 2015

La Maif, mutuelle composée de sociétaires, de salariés et de militants, considère l'économie collaborative comme un prolongement naturel de son activité en tant qu'acteur de l'économie sociale et solidaire. Elle investit dans plusieurs startups de ce nouveau mode de consommation en plein essor. L'économie collaborative est très proche de l'ADN de la Maif, qui repose sur les notions de communauté et de confiance. Nous constatons depuis quelques années un besoin fort de collectif, et nous assistons au passage de la notion de propriété à celle de l'usage en louant, partageant ou échangeant un bien ou un service. Avant, on assurait sa voiture. Demain, on assurera un trajet. Par exemple, nous sommes devenus l'assureur de Koolicar, une société de location de véhicules entre particuliers dans laquelle nous avons pris une participation. Pour le site d'échange d'appartements GuestToGuest, nous assurons la couverture de leurs clients. Leur différence avec AirBnB, c'est que la motivation ici, est un échange gratuit d'appartements. Il n'y a pas d'échanges financiers mais un système de points, dans la logique affinitaire que nous privilégions.



Investir dans ce genre de startups est aussi un bon moyen de rajeunir l'image de notre groupe. Mais nous restons vigilant sur le type de partenariats que nous nouons : nous n'aurions pas aimé être associés à Uber. C'est aussi un enjeu business, les startups de ce secteur en plein développement ayant des besoins spécifiques en matière d'assurance. Il s'agit également d'une forme de transfert de compétences. Nous sommes engagés dans un processus de transformation qui veut rendre la Maif plus agile et plus innovante à l'horizon 2025. Le fait d'être au contact de cet écosystème de startups nous fait avancer beaucoup plus vite en nous inspirant de leurs méthodes.

Nous avons également ouvert le site Maif Social Club sur lequel se sont inscrits 30 000 sociétaires. Tous nos partenaires, dont une dizaine de startups de l'économie collaborative, y sont présentés. Les taux de transformation de ces partenaires sont élevés, ce qui montre l'intérêt des sociétaires pour ces nouveaux usages. Nous souhaitons continuer à développer cet écosystème de startups. Il s'agit pour nous d'une démarche récente : en janvier, nous n'avions ni compétences de sélection en interne ni fonds d'investissement. Aujourd'hui, nous disposons de Maif Avenir, un fonds d'investissement doté de 120 millions d'euros, et d'une équipe de sept personnes dédiées à l'économie collaborative. Le fonds vient ainsi d'investir 3 millions d'euros dans Numa, l'incubateur et accélérateur parisien. La totalité de nos participations est de 18 millions d'euros dans sept jeunes pousses de cette économie solidaire : Koolicar, GuestTo Guest, Cbien, Mesdepanneurs.fr, Payname, Mutum et Ouishare.

Nous avons la conviction qu'il existe une opportunité de croissance dans l'économie collaborative qui est bonne pour le groupe, pour ses sociétaires et pour la société en général. Lors d'un récent séminaire fin juillet sur ce sujet, l'équipe dédiée au collaboratif et une cinquantaine de collaborateurs étaient réunis pour réfléchir autour de ce thème. Tous les participants n'avaient qu'une envie : avancer et réussir sur ce créneau, qui apporte un souffle nouveau à notre développement.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment la MAIF produit de la qualité de service ?
Après la rationalisation, renouer avec l'autonomie des salariés

- Partie II -

- **Organisation du travail, qualité de service, autonomie des salariés..... pp. 14-108**
 - Le contrôle de la productivité dans les activités de service : peut-on dépasser les outils tayloriens ?
Yves-Frédéric Livian et Christophe Baret, *Ministère des affaires sociales* (www.social-sante.gouv.fr), juillet 2002
 - Entre autonomie et prescription, quelles contraintes pour les salariés ?
Sylvie Hamon-Cholet et Nouara Yahou, *SELF* (www.ergonomie-self.org), 2002
 - Le travail face à la restructuration productive : le cas d'un centre d'appels
José Caldon, *Formation Emploi* (<http://formationemploi.revues.org>), octobre 2006
 - L'industrialisation des services
Benoît Meyronin, *Chaire Ingénierie du service* (www.ingenierieduservice.com)
 - Compétence de service : état des lieux d'une problématique
Pascal Ughetto, *HAL* (<https://halshs.archives-ouvertes.fr>), octobre 2008
 - Gestion des contrats ou prestations. Du produit au client, de la technique au service, un changement de culture...
Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance (www.metiers-assurance.org), octobre 2013, 86 p.
Sommaire, Une révolution en marche, Evolutions prospectives de la fonction gestion

Le contrôle de la productivité dans les activités de service : *peut-on dépasser les outils tayloriens ?*

Yves-Frédéric Livian, Christophe Baret (*)

Pour qui s'intéresse à la productivité et aux questions relatives à la « charge de travail » dans les services, un double constat s'impose. D'un côté, de nombreux auteurs, notamment chez les économistes, soulignent l'inadéquation des conceptions traditionnelles de la productivité quand elles sont appliquées aux services : importance de la coproduction du service avec le client, variabilité du temps, souci d'innovation rendant insuffisants les calculs production/unité de temps ou de ressource etc... (VELTZ et ZARIFIAN, 1993 ; GADREY, 1996). Plus globalement, les analyses gestionnaires actuelles relatives aux sources de la performance des entreprises insistent sur des facteurs de nature qualitative qui mettraient en crise certaines des notions traditionnelles de la gestion : qualité du service rendu et importance de la relation au client, rapidité d'adaptation à ses demandes nouvelles, vitesse de mise sur le marché de services nouveaux etc... Les travaux des spécialistes du marketing des services montrent que pour les entreprises, la gamme de produits proposés est de moins en moins un facteur de différenciation et que c'est plutôt la qualité de la relation de service qui peut donner lieu à un avantage concurrentiel (ROSENTHAL *et alii*, 1997). La « création de valeur », nouveau mot d'ordre de l'économie contemporaine, s'obtiendrait par des voies nouvelles. Ces facteurs de succès ne peuvent être obtenus, d'après ce même courant, qu'en mobilisant des formes d'organisation nouvelles, fondées sur l'innovation, la flexibilité, le travail collectif et l'implication des salariés (ZARIFIAN, 1996 ; COHENDET, JACOT, LORINO, 1996). Une lecture rapide de la littérature en économie et gestion tendrait même à faire croire que les normes de productivité du travail constituent un sujet démodé : on ne décrit le plus souvent que des activités à haute valeur ajoutée, et l'on ne parle que d'autonomie des salariés et de gestion de leurs compétences (HESKETT *et alii*, 1994).

D'un autre côté, les observations effectuées sur de nombreux terrains révèlent la persistance de modes traditionnels d'organisation, soulignent les contradictions entre évolutions attendues de l'organisation et

modes de gestion de la main-d'œuvre (COUTROT, 1999) et analysent l'impact social de calculs gestionnaires simplistes (CHEVALIER et DURÉ, 1993 ; BARET, 1997 ; BEAUJOLIN, 1999 ; BARALDI et TROUSIER, 1999). Loin de s'adapter aux « nouvelles » caractéristiques de la performance, les pratiques de gestion resteraient donc fidèles à des mesures classiques, et notamment celles rapportant un volume d'activité à un temps prescrit. On aboutirait ainsi à une « crise profonde » de la manière d'évaluer l'efficacité issue du monde industriel (VELTZ, 2000). Cette inadéquation est d'ailleurs visible dans les manuels de gestion eux-mêmes, soit que la référence à la productivité du travail soit quasi absente (et à plus forte raison dans le cas spécifique des services), soit que la faiblesse des systèmes de gestion dans ce nouveau contexte soit explicitement reconnue (comme par exemple dans MÉVELLEC, 1995 ; LORINO, 1997 ; LONING *et alii*, 1999).

Pourtant, la réalité des entreprises nous renvoie l'image de pratiques de fixation d'objectifs de productivité et de contrôle nombreuses, parfois très détaillées. La standardisation se développe dans les services comme dans les autres activités.

Pour sortir de cette « schizophrénie » (VELTZ) et pour tenter de déboucher sur des issues, il importe d'aller y voir de près en observant, dans une approche gestionnaire élargie, à la fois les instruments de gestion utilisés et les attitudes des acteurs concernés. Nous nous proposons de le faire tout d'abord en relatant des observations recueillies sur deux terrains. Dans une première partie, on verra une utilisation extensive d'un contrôle du travail de type taylorien. Nous analyserons dans une seconde partie les stratégies des acteurs. Dans une troisième partie, nous insisterons sur l'émergence d'une nouvelle forme de séparation conception/exécution, avant de proposer quelques pistes d'action.

Du point de vue méthodologique, compte tenu du caractère encore peu exploré de notre problématique, nous avons opté pour une approche qualitative visant davantage à comprendre qu'à mesurer⁽¹⁾. Il s'agit

1. Les résultats présentés ici sont tirés d'une recherche réalisée en 2000 (BARET, LIVIAN, FALCOZ, 2000) et financée par l'ANACT dans le cadre du programme de recherche sur la « Charge de travail ».

(*) Yves-Frédéric LIVIAN et Christophe BARET sont respectivement Professeur et Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université Jean Moulin, Lyon 3, IAE., 6 Cours A. Thomas, 69008 LYON, Email : livian@univ-lyon3.fr, baret@univ-lyon3.fr.

pour nous d'appréhender des outils, leurs principes de mise en place et de fonctionnement, leur utilisation pratique et les conséquences de leur application sur la charge de travail perçue par les salariés. Au sein de l'entreprise, nos investigations ont plus particulièrement porté sur un établissement. Ce dernier a été choisi en discussion avec la direction de l'entreprise.

Dans la grande distribution, l'entreprise que nous nommerons *GSA*, est un grand groupe français qui possède des magasins sur l'ensemble du territoire et à l'étranger. La plupart des magasins (hypermarchés, supermarchés, supérettes) sont détenus en propre par l'entreprise. Le magasin étudié est un hypermarché de 8000 m² employant 350 personnes. L'outil de gestion des effectifs concerne le secteur « Caisses », soit 93 personnes.

Dans la télémaintenance, nous étudierons le « Service après-vente » de l'entreprise *Phone*, groupe français de production et de commercialisation de centraux téléphoniques qui figure parmi les leaders mondiaux. L'unité emploie environ 200 personnes réparties sur trois sites. Nous avons étudié en détail l'un d'eux, regroupant un effectif de 75 personnes.

Les informations ont été collectées principalement de deux manières. D'une part, nous avons mené des entretiens semi-directifs non enregistrés d'une durée de deux heures environ avec un membre de la direction de l'entreprise, deux membres de l'encadrement intermédiaire en charge de la gestion opérationnelle et deux salariés. Ces entretiens ont été suivis d'observations sur site du déroulement de l'activité. D'autre part, nous avons recueilli et analysé les différents documents utilisés pour la gestion de la charge de travail et les outils informatiques qui permettent de les établir. Les entretiens ont été réalisés à chaque fois par deux des membres de l'équipe de recherche, entre le mois d'avril et le mois d'octobre 2000. Les entretiens se sont déroulés sur le lieu de travail, et pour les salariés, en dehors de la présence de la hiérarchie.

Les outils de mesure de la productivité individuelle et collective

Nous allons ici présenter les outils de mesure de la productivité qui ont récemment été mis en place dans les deux activités de service que nous avons étudiées. Nous verrons que si leurs finalités sont différentes, ces outils ont pour point commun de reposer sur un suivi précis de l'activité rendu possible par l'informatisation, et sur des normes, issues de l'histoire et imposées par les directions.

Le contrôle et la mesure de la performance dans un centre de télémaintenance

Alors qu'auparavant les techniciens se déplaçaient chez les clients pour intervenir directement sur leurs installations, *Phone* a ouvert des centres de télémaintenance en 1996 avec un double objectif de réduction des coûts et de diminution des délais d'intervention. En fonction du type de contrat souscrit par le client, *Phone* s'engage à prendre en charge son appel immédiatement (pour les contrats les plus chers), dans l'heure ou dans les quatre heures (pour les contrats de base).

Le centre étudié emploie 75 personnes. Les techniciens sont regroupés par équipes de 10 à 30 personnes par type de matériel, sous la responsabilité d'un « *team leader* ». Un accueil téléphonique, sous-traité, enregistre la nature de la demande du client ainsi que son numéro de contrat. Il y a alors ouverture d'un « cas » sur informatique, le « cas » est ensuite acheminé automatiquement vers l'équipe compétente et les techniciens le voient apparaître sur la file d'attente de leur écran. Les techniciens choisissent les « cas » qu'ils traitent en fonction de leur priorité contractuelle et re-contactent le client pour réaliser la télé-intervention. A la fin de chaque intervention, un questionnaire de satisfaction est automatiquement envoyé au client, ce dernier est ensuite traité par le service consommateur qui calcule le taux de satisfaction de la clientèle.

Les tâches effectuées sont techniquement complexes, les techniciens ont un niveau DUT ou ingénieur. Ils suivent une formation de six semaines avant de prendre leur poste de travail et ils ne sont véritablement opérationnels qu'après six mois d'activité.

A partir d'un historique, la direction du centre a défini une norme de productivité individuelle. Un technicien gros système doit traiter 12 « cas » par jour, 23 pour un technicien petits systèmes. Cette norme et les prévisions du nombre d'appels journaliers permettent de calculer l'effectif au travail.

Le suivi informatique des interventions permet à l'entreprise d'exercer un contrôle détaillé de l'activité. Les performances individuelles et collectives des techniciens sont donc étroitement surveillées et donnent lieu à une évaluation continue.

La direction de l'entreprise évalue la performance du centre avec plusieurs critères :

- le taux de prise en charge des « cas » dans les délais définis contractuellement (l'objectif est de 90 %), type de contrat par type de contrat ;
- le délai moyen de prise en charge des « cas », tous contrats confondus (l'objectif est de 2 heures) ;

- le nombre total de « cas » traités ;
- le taux de filtrage⁽²⁾ (objectif 1999 : 50 %, objectif 2000 : 75 %) ;
- la satisfaction des clients (objectif 80 %).

Dans le centre lui-même, le suivi de ces critères de performance se traduit par l'existence d'écrans visuels de grande taille indiquant en temps réel le niveau de performance de l'équipe selon plusieurs indicateurs :

- le nombre de cas en attente dont le délais contractuel est dépassé ;
- le nombre de cas en attente ;
- le nombre de cas en cours de traitement ;
- le nombre de techniciens connectés ;
- la durée moyenne des cas, produit par produit.

Les opérateurs bénéficient d'une prime individuelle trimestrielle variable calculée à l'époque sur une base de 5.000 F. (environ 760 euros). Le mode de calcul de cette prime est collectif. Elle concerne les performances réalisées par l'ensemble de l'équipe. Pour le calcul du montant de la prime, sont pris en compte :

- le nombre moyen de cas par jour, objectif 12 ou 23, qui détermine 20 % de la prime ;
- le temps moyen de prise en charge, objectif 2 heures, qui détermine encore 20 % ;
- le taux de filtrage, objectif 50 %, qui détermine 40 % ;
- le taux de satisfaction clientèle, objectif 80 %, qui détermine les derniers 20 %.

On voit clairement que le taux de filtrage est le principal critère de performance. La direction du centre prévoit d'augmenter cette part variable et d'inclure dans les indicateurs le nombre de « cas » prioritaires traités.

Chaque technicien est aussi soumis à une évaluation individuelle de la part de son chef d'équipe. Cette évaluation a un impact sur la carrière et sur les augmentations de salaire individuelles. Deux critères sont principalement pris en compte :

- le taux de filtrage, 66 % de la performance globale ;
- le nombre moyen de « cas » traités par jour, 33 %.

Dans cette entreprise, l'outil de mesure de la performance individuelle a un impact direct sur la rémunération variable, sur le salaire fixe et sur la carrière.

Performance collective et répartition des heures de travail au secteur caisse d'un hypermarché

Le service caisse de cet hypermarché de l'entreprise GSA compte 35 bornes d'encaissement. Il emploie 93 personnes réparties en 3 entités : la caisse, l'accueil client, l'espace services (financement, voyage etc.). La fréquentation du magasin varie fortement en fonction des périodes de l'année, de 30.000 clients par semaine pour la plus basse à 54.000 pour la plus haute.

En janvier 2000, un accord d'entreprise a été signé dans le cadre des lois AUBRY sur l'aménagement et la réduction du temps de travail. Ses principales dispositions prévoient :

- pour les salariés à temps plein, le temps de travail hebdomadaire effectif est de 34 h 30 ;
- les salariés à temps plein, et les salariés à temps partiel qui le désirent, ont leur temps de travail annualisé avec des semaines hautes (39 h), moyennes (34 h 30) et basses (28 h) définies dans un calendrier négocié un an à l'avance en comité d'établissement ;
- les salariés à temps partiel peuvent bénéficier, s'ils le désirent, d'un contrat d'un minimum de 28 heures par semaine ;
- le nombre d'heures complémentaires a été ramené de 33 % à 10 % de la base contractuelle.

Seuls les salariés à temps partiel non annualisé peuvent être sollicités pour des heures complémentaires.

Au secteur caisse de ce magasin, 85 % des caissières sont annualisées, dont les 18 % qui travaillent à temps plein.

L'optimisation des horaires du personnel

Grâce à la lecture optique du code-barre de chaque article, l'activité du secteur caisse peut être mémorisée avec une grande précision. Afin de faire correspondre au plus juste le nombre d'opérateurs au travail avec le flux de clientèle, qui varie fortement dans la journée, la semaine, le mois et l'année, des outils de gestion des effectifs ont été mis en place. L'objectif de cette gestion des effectifs est double : limiter les coûts de main-d'œuvre en évitant l'inactivité des opérateurs, et aussi, ne pas mécontenter les clients,

2. Nombre de « cas » résolus en télé-maintenance, sans recours à un technicien de terrain.

en réduisant au maximum les files d'attente trop longues en caisse. La situation normale est la suivante ; un client en cours d'encaissement, un client qui décharge ses produits sur le tapis roulant et un client en attente.

Aussi, depuis août 1999, un nouveau logiciel dénommé : « Optimisation de l'emploi du temps du personnel d'encaissement » a été conçu et mis en place par la direction « Organisation » de l'entreprise. Ce logiciel est utilisé par la chef de secteur caisse, il fonctionne en six étapes successives.

La première étape vise à déterminer le besoin global en heures travaillées. C'est l'étape clé du processus. La chef de caisse calcule le besoin journalier en heures travaillées à partir des prévisions de chiffre d'affaires réalisées par la direction de l'entreprise et du magasin, et à partir des normes de productivité calculées et fixées par la direction « Organisation ». Les agents du service « Organisation » ont chronométré le temps moyen de scanning d'un client dans ce magasin (51 secondes), le temps moyen de paiement (49 secondes), ils ont calculé le nombre moyen d'articles par client (14 articles). La direction a imposé un temps de service de 35 secondes. Au total, le temps d'encaissement d'un client est de deux minutes et quinze secondes dans ce magasin. A partir de ces normes, la chef de caisse effectue son calcul d'heures travaillées sans marge de manœuvre possible.

Lors de la seconde étape, le logiciel est paramétré en fonction des contraintes collectives de gestion du temps de travail. La chef de caisse introduit dans le logiciel les contraintes de gestion du temps de travail issues de la loi, de la convention collective, de l'accord d'entreprise et des « Us et coutumes du magasin », comme par exemple les règles relatives aux coupures, le temps de repos minimum entre deux journées de travail, les jours de repos hebdomadaires etc.

La troisième étape consiste à choisir le jour de référence dans l'historique pour le calcul de la répartition du flux de clients sur la journée.

Dans une quatrième étape, la chef de caisse paramètre le logiciel avec les contraintes propres à chaque caissière, qu'elles soient normales (base contractuelle, jour de repos fixe, horaires fixes) ou exceptionnelles (congés, absences prévues).

Dans une cinquième étape, le logiciel calcule les horaires individuels et indique les écarts par rapport à l'optimum. La chef de caisse peut tenter de s'en rapprocher davantage manuellement.

Enfin, lors de la sixième et dernière étape, l'équité des horaires est vérifiée sur quatre semaines. A partir des horaires individuels calculés par l'ordinateur, la chef de caisse vérifie pour chaque caissière la répartition d'une semaine sur l'autre des tâches

jugées pénibles (fermeture, nocturne, samedi, etc.). Le logiciel ne tient pas compte de l'historique, ce qui peut conduire par hasard à des disparités entre individus, alors que l'équité est essentielle pour l'ambiance dans l'équipe.

Selon la direction, la mise en place du logiciel a permis de réaliser de réels gains de productivité et une partie du personnel d'encaissement a été redéployée vers d'autres secteurs.

Dans ces deux activités de service, le rendement de l'heure travaillée est une forte préoccupation pour la direction de l'entreprise, notamment parce que les coûts constituent un axe essentiel de la stratégie, compte tenu d'un environnement très concurrentiel. La technologie est utilisée essentiellement pour accroître le contrôle sur le travail et des normes rigides et non négociés sont fixées de manière uniformisante. Ces normes font l'hypothèse du caractère identique de chaque interaction avec le client et de la bonne volonté de l'opérateur. Comme nous allons le voir, la réalité du travail est toute autre et une série d'acteurs, notamment l'encadrement intermédiaire, interviennent pour concilier la norme et la réalité du travail.

Entre norme et réalité du travail, le rôle central des acteurs de terrain

Disponibilité du client, complexité variable des problèmes à résoudre, absentéisme de dernière minute, nécessité de fidéliser la main-d'œuvre, l'encadrement intermédiaire doit composer avec toutes ces contraintes qualitatives ignorées ou sous-estimées par la direction des deux entreprises étudiées dans la détermination des normes.

La prise en compte des aléas techniques et relationnels dans l'activité de télémaintenance

Chez *Phone*, la direction du centre poursuit un double objectif de réduction des frais de maintenance et de satisfaction des clients. Pour cela, le nombre de « cas » traités par jour et par technicien – qui détermine les effectifs du centre – et le taux de filtrage – qui réduit les coûteuses interventions sur site – sont les indicateurs clés de la performance individuelle des techniciens. Dans chaque équipe un objectif identique de performance s'applique à tous les techniciens.

Les chefs d'équipe se réfèrent peu aux tableaux de bord fournis par la direction car ils estiment que la performance des techniciens doit tenir compte du type de matériel et du type de panne traitée. Certaines interventions nécessitent des durées d'intervention plus longues. Ils construisent donc leurs propres

tableaux de bord qui rapportent les interventions par type de matériel⁽³⁾. Ces tableaux de bord « officiels » ont, selon eux, le double avantage de permettre un suivi des temps d'intervention en fonction de l'évolution du parc de matériel des clients et de surveiller les éventuels comportements opportunistes des techniciens qui peuvent être tentés, pour améliorer leur performance individuelle, de prendre uniquement des « cas » simples, plus rapides. La répartition des « cas » complexes entre les techniciens constitue d'ailleurs une des principales fonctions des chefs d'équipe.

Pour les techniciens, la norme unique de la direction n'a pas beaucoup de sens et a même des effets pervers. En effet, selon eux, non seulement la durée de l'intervention est influencée par le type de matériel et de panne, mais aussi par l'attitude du client. En télé-maintenance, le client est sollicité pour réaliser des manipulations sur les installations⁽⁴⁾. Or, le client est plus ou moins compétent, disponible ou coopératif. Par ailleurs, pour respecter la norme de productivité individuelle, les techniciens sont tentés de trouver des solutions rapides sans régler les problèmes de fond, sachant pertinemment que la panne va se reproduire à brève échéance. Avec ce système, il n'y aurait pas de reconnaissance du travail bien fait : « *en réunion on parle des statistiques, jamais des problèmes techniques* ».

A côté de la norme uniforme, la réalité du travail révèle que les clients et les pannes sont différents, imposant leur rythme à la durée des « cas ». Les chefs d'équipe construisent des tableaux de bord parallèles pour tenir compte de ces aléas et faire en sorte que les techniciens prennent en charge les cas complexes sans être pénalisés, alors que cette complexité est justement génératrice de compétence. Les jeux autour de la norme sont toutefois limités car il ne faut pas trop s'en éloigner et de temps à autre consigne est donnée au technicien d'enchaîner les « cas » simples pour faire son quota.

Chez GSA, les acteurs sont impliqués dans la répartition des heures de travail

La direction de l'entreprise, la direction du magasin, la responsable du secteur caisse, les agents de la caisse centrale et les caissières sont diversement impliqués dans l'opération complexe de la répartition des heures de travail.

Pour la direction de l'entreprise, dans un souci de compétitivité exacerbé par une concurrence féroce

entre enseignes qui pousse à la réduction des marges, l'objectif principal est de contrôler les frais de personnel tout en veillant à ne pas mécontenter le client par des attentes trop longues. Pour cela, le budget d'heures travaillées est imposé de manière unilatérale au magasin. Ce dernier est calculé à partir de temps moyens chronométrés par les agents du service « organisation » directement sur le site. La norme de « temps de service », temps imparti à la relation clientèle, a été imposée à 35 secondes alors que les magasins réclamaient 45 secondes pour pouvoir compenser en partie les aléas de l'activité.

La direction du magasin dispose d'une marge de manœuvre dans la répartition globale des heures travaillées entre les différents secteurs du magasin. Constatant que l'absentéisme imprévu, d'environ 10 % au niveau des caissières⁽⁵⁾, n'est pas pris en compte par le logiciel et que cela perturbe beaucoup l'activité du secteur, le directeur a décidé d'embaucher cinq étudiants en CDD avec des contrats de 10 heures par semaine. Ces étudiants polyvalents permettent de compenser l'absentéisme dans les secteurs du magasin qui en ont le plus besoin, surtout en fin de semaine. Le secteur caisse y a très fréquemment recours.

La principale préoccupation de la responsable du secteur caisse est le maintien d'une bonne ambiance parmi les caissières afin d'éviter un accroissement de l'absentéisme et de l'instabilité⁽⁶⁾. Pour cette raison, elle accorde beaucoup d'importance aux emplois du temps individuels. Elle paramètre le logiciel avec des « Us et coutumes » propres au magasins : pas de coupure pour les salariés à temps partiel qui effectuent moins de 7 heures dans la journée, un samedi et un mercredi sur 5 de repos, trois nocturnes maximum par semaine etc.

Par ailleurs, elle vérifie d'un point de vue individuel que, d'une semaine sur l'autre, les horaires contraignants sont bien répartis entre les caissières. Elle consacre plusieurs heures par semaine à cette vérification. Dans la mesure du possible, elle essaie aussi de tenir compte des demandes exceptionnelles formulées par les caissières (rendez-vous chez le médecin, mariage etc.). Pour cela elle consacre une part importante de son temps à recevoir les caissières.

De leur côté, les monitrices de la caisse centrale veillent à l'application du planning horaire établi. Leur rôle est de réagir aux situations imprévues (absentéisme de dernière minute, sur ou sous-activité). Pour cela, elles disposent de plusieurs moyens d'action :

3. L'informatisation complète du suivi des interventions permet d'automatiser l'établissement de ces tableaux de bord.

4. Les nouveaux contrats de maintenance mentionnent d'ailleurs une obligation de participation du client.

5. Le taux d'absentéisme a plutôt augmenté avec la mise en place des accords ARTT, certains employés appréciant peu la modulation.

6. Le magasin étudié est situé dans une zone très dynamique où le taux de chômage est bien inférieur à la moyenne nationale.

- en fin de semaine, sollicitation des étudiants en contrat de 10 heures par semaine ;

- appel à leur domicile des caissières à temps partiel non modulable pour leur proposer des heures complémentaires (elles sont 12 dans ce cas) ;

- redéploiement d'effectifs à l'intérieur du secteur caisse ;

- redéploiement d'effectifs dans le magasin. Le personnel administratif ou des rayons est sollicité pour venir en caisse⁽⁷⁾, ou inversement en cas de sous-activité.

Enfin, pour les caissières, l'enjeu principal dans ce secteur est la répartition des horaires contraignants et non le respect des normes de productivité. Une norme de 16 articles par minute et de 20 clients par heure existe bien, mais elle semble intériorisée par les caissières et la direction ne la contrôle pas, préférant évaluer les caissières sur leur amabilité envers les clients, leur intégration dans l'équipe et enfin les « erreurs caisse ».

Les caissières sollicitent la chef de caisse pour la prise en compte de leurs contraintes horaires exceptionnelles et une négociation s'engage. Les marges de manœuvre de la direction sont toutefois assez faibles car la chef de caisse sait qu'en cas de refus, la caissière obtiendra son jour de repos tout de même par absentéisme.

Dans ce magasin, un grand nombre d'acteurs interviennent pour concilier les normes inflexibles de la direction avec les aléas des variations de flux de clientèle et des emplois du temps individuels. Les 35 secondes de « temps de service » représentent le temps, et donc l'argent, que la direction accepte de consacrer pour le confort du client et celui des équipes. De manière assez symptomatique, il a été fixé de manière unilatérale.

Une nouvelle coupure conception - exécution

La littérature sur le service, et notamment celle relative à la « relation de service » (PFEFFER, 1997 ; DAVID, 2001) insiste sur la coproduction du service entre le client et le prestataire et sur le caractère non entièrement maîtrisable de cette relation. La prestation ne serait plus complètement définie *a priori*, le salarié se trouverait confronté à la nécessité de s'adapter à chaque cas particulier etc.

Si cette analyse s'applique à certains secteurs (prestations intellectuelles, soins médicaux...) elle tend à généraliser un raisonnement qui ne trouve pas son application dans d'autres activités. Dans nos deux cas, dont les niveaux de qualification du personnel sont pourtant opposés, l'offre de service est très précise et fait l'objet d'un fort degré de standardisation. Si l'attente à la caisse est un élément commercial non négligeable, l'essentiel de la politique de l'enseigne repose sur la gestion de ses prix (et donc de ses coûts) qu'elle cherche à assurer de manière rigoureuse. La définition du « service » et la promesse qui est « vendue » aux clients sont le résultat d'une politique marketing élaborée par des spécialistes du siège loin du terrain.

Dans le cas de *Phone*, la « fabrication » de l'offre est beaucoup plus poussée. Comme dans de nombreux autres cas, l'entreprise cherche à « normer » les clients et à calibrer son offre par rapport aux catégories de clients, afin d'échapper précisément à l'infinie variété des cas. Chez *Phone*, les clients sont classés en quatre catégories selon le type de contrat qu'ils ont souscrit.

La direction marketing joue donc bien un rôle de « conception des produits », équivalent à celui joué par le bureau d'étude de l'entreprise industrielle. On retrouve ce phénomène dans d'autres activités de services, comme par exemple l'hôtellerie-restauration⁽⁸⁾. Ce mouvement de catégorisation des clients et d'industrialisation des services est tellement fort qu'il commence d'ailleurs à susciter des réticences de la part des clients⁽⁹⁾.

Pour ce qui nous intéresse, ce mouvement a une conséquence directe sur la « production » : les opérateurs (et leur hiérarchie) doivent réaliser une nature de service, à des conditions de qualité et de délai qui leur sont imposées. Le client est certes présent, dans ses exigences et ses spécificités, mais la pression vient également de ceux qui, interprétant et façonnant les demandes des clients, ont formulé le « produit » et l'ont vendu à certaines conditions.

Comme dans les cas industriels, une coupure existe donc entre conception (cette fois-ci commerciale) et exécution. Le centre de télémaintenance n'est consulté ni par les techniciens de conception des équipements téléphoniques (coupure traditionnelle), ni par les services marketing qui vendent les abonnements au service (coupure nouvelle typique des services). Par contre, les responsables commerciaux sont amenés à évaluer en permanence la prestation du centre : le questionnaire de satisfaction,

7. Afin de permettre cette polyvalence, tout personnel embauché par le magasin commence par travailler en caisse avant de rejoindre un autre secteur.

8. Voir notamment S. DUBUISSON, « Les recettes du restaurant. La co-

dification comme moyen de créer des opportunités d'action », *Sciences de la Société* n° 46, février 1999.

9. Voir notamment le cas des compagnies aériennes.

envoyé automatiquement à chaque client après chaque réparation, et qui permet de calculer le « taux de satisfaction » dont nous avons parlé, est dépouillé directement par ce service marketing. Il ne transite même pas par le centre prestataire du service !

L'innovation éventuelle est accaparée par les services censés connaître les besoins des clients et n'est pas fondée sur des idées pouvant émerger de la relation quotidienne avec ceux-ci. Cadres et techniciens regrettent leur non consultation et vivent une distance par rapport au « siège », au « marketing », comparable à celle qu'éprouvaient les ateliers par rapport aux « bureaux » dans l'entreprise industrielle taylorienne⁽¹⁰⁾.

La détermination des normes de productivité est révélatrice des rapports de pouvoir dans l'entreprise. Elles sont fixées par le service qui contrôle la plus forte zone d'incertitude, la technologie et le bureau des méthodes hier dans l'industrie, la relation clientèle et le service marketing aujourd'hui dans les activités tertiaires.

Discussion et pistes d'action

On observe donc dans ces deux cas pourtant différents dans la nature du service, une situation qui se caractérise par :

- un fort degré de précision des objectifs de productivité et de contrôle informatisé des activités des salariés, correspondant à une pression forte des directions d'entreprise ;
- une prescription du travail qui se fait davantage par les objectifs à atteindre que par une définition stricte du contenu du travail lui-même ;
- un effort de normalisation des services rendus, parfois à partir d'une catégorisation des clients ou sinon, pour un service banalisé, à partir d'un calcul étroit des temps ;
- une coupure forte entre concepteurs « vendeurs » des services, et exécutants de ceux-ci ;
- un rôle essentiel de l'encadrement intermédiaire qui, bien que non consulté sur les normes, a en charge leur mise en œuvre concrète en tenant compte de considérations de gestion de personnel (*turnover*, absentéisme, planification des horaires, cas individuels et pour *Phone* entretien des compétences...). Dans un des cas, cela amène l'encadrement à « bricoler » des outils de gestion adaptés aux réalités du terrain.

Il y a bien un écart entre un certain discours managérial (innovation et création de valeur) et la réalité du terrain, largement fondée sur un contrôle « classique » de type taylorien pouvant aboutir à ce que VELTZ appelle les « OS relationnels » (2000). De même, il y a bien inadéquation partielle des outils de gestion, fondés sur la quantité par unité de temps, et la nécessaire prise en compte de la complexité et variabilité de la prestation.

Faut-il se contenter d'un tel constat ? Faut-il en rester à regretter la « crise de la représentation gestionnaire du temps » et penser que les outils de gestion seront inévitablement « débordés » (VELTZ, 2000) ? Nous pensons qu'à partir de ces observations, quelques pistes de réflexion et d'action peuvent être esquissées.

Une refonte des outils de gestion pourrait être envisagée, de manière à prendre davantage en compte les critères de qualité de service et d'adaptation de celui-ci aux besoins des clients. Bien qu'il soit possible de constater, ça et là, des initiatives innovantes, nous ne croyons pas qu'il faille espérer beaucoup de cette réforme actuellement. Des tentatives ont déjà eu lieu de mise en œuvre de nouveaux outils de contrôle de gestion (coûts par activités, calcul des coûts cachés) mais leur extension n'a pas répondu aux espoirs de leurs promoteurs. Les outils de gestion ne se modifient pas spontanément à partir du constat de leur inadéquation relative. Les outils de gestion n'évolueront pas tout seuls, pour de seules raisons techniques, même brillamment exposées par des chercheurs spécialistes. Il faut donc s'interroger sur le jeu social susceptible d'y parvenir. De même, on pourrait espérer « améliorer le calcul du temps de production en interaction », de manière à être plus concret, comme le suggère l'ANACT (DAVID, 2001) mais on ne voit guère les services de contrôle de gestion au siège y parvenir naturellement. Et quand on regarde nos deux cas, on voit des directions peu soucieuses de complexifier le système de gestion et qui se reposent finalement fortement sur l'encadrement intermédiaire. Tout se passe comme si c'était à l'encadrement intermédiaire de « se débrouiller » avec les opérateurs, à condition que les indicateurs prévus soient renseignés et les objectifs atteints.

C'est donc par un processus de consultation et de dialogue entre acteurs concernés que l'on pourrait réussir à faire sortir cette fixation d'objectifs de la centralisation et de la discrétion dans lesquelles elle se déroule actuellement.

Une construction plus collective de ces indicateurs pourrait déjà associer l'encadrement intermédiaire, qui est au contact du terrain. Une collaboration entre

10. On peut parler de « stade industriel » pour les compétences marché (Commissariat Général du Plan, 2001).

hiérarchie opérationnelle, contrôleurs de gestion et spécialistes de systèmes d'information pourrait permettre d'aboutir à des systèmes plus souples et plus réalistes. Mais les objectifs de productivité ont un tel rôle structurant sur les conditions de travail et d'emploi des salariés (effectifs, charge de travail, horaires, voire salaire), qu'on devrait imaginer des formules permettant de les placer au centre du dialogue social. Actuellement, les discussions sur l'organisation du travail et les effectifs semblent rarement intégrer un examen des normes, parfois implicites, sur lesquelles certaines décisions sociales sont préparées. Les directions n'ont sans doute guère envie de « mettre sur la table » des calculs qui font partie à leurs yeux des prérogatives du seul employeur. Et les syndicats ont parfois des réticences à s'intéresser au domaine de la

gestion. Les normes de productivité apparaissent donc comme volontairement tenues à l'écart du dialogue social de manière à ne pas révéler au grand jour les enjeux et les rapports de pouvoir qui les sous-tendent. Pourtant, les négociations autour de la réduction et l'aménagement du temps de travail ont rendu ce sujet à nouveau pertinent. Au-delà de l'actualité immédiate, il conviendrait de stabiliser des formes de discussion sur la productivité. Une certaine négociation, entre les différents groupes d'acteurs concernés, autour de ces indicateurs et de leur niveau aurait l'avantage de les faire évoluer dans le double sens d'une plus grande finesse et d'un plus grand réalisme, tout en enrichissant le dialogue social.

Bibliographie

BARALDI L. et TROUSSIER J.-F., « Le calcul des effectifs, quelques exemples dans l'industrie », *Travail et emploi* n° 77, pp. 53-64, 1999.

BARET C., « La gestion de la flexibilité du temps de travail dans la grande distribution française : la gestion des ressources humaines mise en échec », *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, M. TREMBLAY et B. SIRE éditeurs, Montréal, Presses HEC, septembre, 1997.

BEAUJOLIN R., *Les vertiges de l'emploi, l'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Paris, Grasset/Le Monde, 330 pages, 1999.

CHEVALIER P. et DURÉ D., « Quelques effets pervers des mécanismes de gestion », Dossier « Pourquoi licencie-t-on ? », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, pp. 4-25, septembre 1993.

COHENDET P., JACOT H., LORINO P., *Cohérence, pertinence et évaluation*, Economica, 1996.

Commissariat Général du Plan, *Services, organisation et compétences tournées vers le client*, la Documentation Française, 2001.

COUTROT T., *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, 1999.

DAVID C., *La relation de service*, ANACT, 2001.

GADREY J., *Services : la productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer, 1996.

HESKETT J. *et alii*, « Putting the service profit chain to work », *Harvard Business Review*, Mars-avril, 1994.

LIVIAN Y.-F., BARET C., FALCOZ C., « La prescription de la charge de travail dans trois sociétés de services », Rapport pour l'ANACT, Centre de recherche de l'IAE de Lyon, décembre, 2000.

LONING H. *et alii*, *Contrôle de gestion*, Dunod, 1999.

LORINO P., *Comptes et récits de la performance*, Paris, Editions d'organisation, 1997.

MEVELLEC P., *Le calcul des coûts dans les organisations*, La Découverte, Paris, 1995.

PFEFFER J., *New directions in organization theory*, Oxford University Press, Oxford, 1997.

ROSENTHAL P., HILL S., PECCEI R., « Checking out service : evaluating excellence, HRM and TQM in retailing », *Work Employment and Society*, n° 11-3, 1997.

VELTZ P., *Le nouveau monde industriel*, Gallimard, 2000.

VELTZ P. et ZARIFIAN P., « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du Travail*, n° 1, 1993.

ZARIFIAN P., *Travail et communication*, PUF, 1996.

José Calderón

Le travail face à la restructuration productive : le cas d'un centre d'appels

Avertissement

Le contenu de ce site relève de la législation française sur la propriété intellectuelle et est la propriété exclusive de l'éditeur.

Les œuvres figurant sur ce site peuvent être consultées et reproduites sur un support papier ou numérique sous réserve qu'elles soient strictement réservées à un usage soit personnel, soit scientifique ou pédagogique excluant toute exploitation commerciale. La reproduction devra obligatoirement mentionner l'éditeur, le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.

Toute autre reproduction est interdite sauf accord préalable de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France.

revues

Revues.org est un portail de revues en sciences humaines et sociales développé par le Cléo, Centre pour l'édition électronique ouverte (CNRS, EHESS, UP, UAPV).

Référence électronique

José Calderón, « Le travail face à la restructuration productive : le cas d'un centre d'appels », *Formation emploi* [En ligne], 96 | octobre-décembre 2006, mis en ligne le 14 décembre 2009, consulté le 10 octobre 2012. URL : <http://formationemploi.revues.org/2509>

Éditeur : La documentation française
<http://formationemploi.revues.org>
<http://www.revues.org>

Document accessible en ligne sur : <http://formationemploi.revues.org/2509>

Ce document est le fac-similé de l'édition papier.

© Tous droits réservés



Le travail face à la restructuration productive : le cas d'un centre d'appels

José Calderón*

Dans les centres d'appels, les pratiques de travail basculent du strict respect des consignes à l'implication active dans les problèmes de l'utilisateur. La subjectivité des salariés devient un enjeu pour l'entreprise.

Les centres d'appels sont les plates-formes téléphoniques auxquelles ont recours entreprises et administrations afin de pouvoir multiplier les contacts avec la clientèle. L'éventail des services rendus par les centres d'appels est très large : il va des sondages d'opinion aux services de réclamation, aux campagnes promotionnelles de biens ou de services, aux réservations de billets, aux prises de rendez-vous, etc. En France, cette activité occupe 250 000 personnes en 2003 contre 60 000 en 1996 et connaît une croissance annuelle d'environ 20 à 30 % (Lechat et Delaunay, 2003). Les centres d'appels représentent en somme une forme de travail inédite, hétérogène et importante.

Les entreprises qui recourent à ces plates-formes les qualifient de « centres de relation avec la clientèle » ; la croissance exponentielle de cette activité reflète l'évolution des stratégies des entreprises qui se recentrent autour du client, dans une dynamique de conquête et de fidélisation permanentes. Boltansky et Chiapello (1999) situent ces dynamiques à la base de ce qu'ils appellent « le nouvel

esprit du capitalisme ». En parallèle, la prégnance du marché dans les organisations oblige celles-ci à plus de réactivité, à trouver davantage d'espaces pour la relation rationalisée avec le client et, surtout, à disposer de salariés capables d'assurer cette relation de manière tout aussi réactive. Les centres d'appels constitueraient ainsi un espace paradigmatique où se cristallisent des évolutions

* José Calderón est ATER (Attaché temporaire d'enseignement et recherche) à l'université de Lille 1, membre du Laboratoire Genre, Travail et Mobilités et doctorant à l'université de Paris X-Nanterre. Il a publié récemment : « Repensar la cuestión de la resistencia en el trabajo o buscando al trabajador perdido » dans la revue *Sociología del Trabajo*. Sa thèse est intitulée : *La société contre le marché : des travailleurs à la recherche d'une éthique du travail. Trois études de cas dans l'industrie de process, de série et dans un centre d'appels.*

plus larges du monde du travail qui modifient la relation des travailleurs à leur travail et qu'il convient de questionner.

Dans les organisations tayloriennes, on laisse peu de place à l'improvisation. L'industrie produit en masse des biens standardisés et l'activité de production est largement planifiée. La direction prétend prescrire entièrement les activités de travail et traiter les salariés comme de simples exécutants. Les rivalités de classe s'organisent alors autour de l'usage objectif du temps de travail, c'est-à-dire autour de l'intensité du travail objectivé et rationalisé par les bureaux de méthodes¹, puisque le temps subjectif, l'activité réelle des salariés et leurs motivations subjectives pour transgresser les normes, est tout simplement nié par l'ingénierie de la « *meilleure et seule façon de produire* » (*one best way*) (Abécassis et Roche, 2001)².

La tendance aujourd'hui est d'une autre nature. Dans la nouvelle organisation, la foi ingénieuriste dans la rationalisation totale des moyens cède la place à l'impératif de l'adaptabilité. L'appel à l'implication, à l'initiative, à l'autonomie, à la responsabilité des salariés vise à combler l'incapacité des bureaux de production à prescrire entièrement les activités de travail (Flichy et Zarifian, 2003). Les objectifs des organisations dépendent de plus en plus de la capacité d'adaptation des travailleurs aux *aléas* de la production. Les évolutions de l'organisation du travail requièrent en somme d'intégrer l'intelligence et la personnalité des travailleurs.

¹ Refus du chronométrage, freinage, coulage et autres formes de sabotage cristallisent alors cette opposition. Voir à ce propos, Pierre Dubois, *Le sabotage dans l'industrie*, Calmann-Lévy, Paris, 1976.

² L'intégration de la subjectivité n'est pas prioritaire sous le taylorisme. La gestion taylorienne de la force de travail est fondée sur l'intensification productive, l'expropriation de la connaissance et la suppression de l'autonomie ouvrière. Ces politiques ont paradoxalement favorisé la naissance d'une subjectivité collective antagonique, et dans ce sens, le taylorisme comme mode de contrôle a été considéré par certains comme un véritable échec. Du point de vue technique, le taylorisme a favorisé la rétention d'information puisqu'il ne reconnaît pas la distance entre travail et réel (Bonazzi, 2002). La constitution d'une qualification informelle a pu être ensuite utilisée par l'ouvrier pour humaniser puis s'opposer à une rationalisation technique et organisationnelle du travail qui l'ampute de l'expression de son initiative et de son point de vue (Linhart, 2004).

Dans les centres d'appels, les responsables ne se préoccupent pas uniquement d'objectiver les temps et les gestes du travail (le temps objectif de travail) ; au contraire, ils semblent s'intéresser à l'implication du salarié, à sa subjectivité, afin que ce dernier fasse un usage de son temps de travail et de ses compétences le plus efficace possible.

L'aspect subjectif de la main-d'œuvre, sa composition qualitative, intervient lors des processus de sélection et de recrutement. À cet égard, signalons l'importance accordée aux « *compétences sociales* », (cf. Callaghan et Thompson (2002) ; Marie Buscatto (2002) ; Selma Venco (2003) ; Andrea del Bono (2001)). La solidité psychologique et, bien sûr, la motivation, mais aussi d'autres aspects comme la personnalité du candidat, son énergie, l'enthousiasme supposé, le « *feeling* », les capacités relationnelles (le ton, le sens de la discussion) sont autant d'éléments appréciés par les responsables du recrutement.

Pour autant, toutes les « *compétences sociales* » ne sont pas en adéquation avec le développement de l'activité : cet usage du temps subjectif de travail qui préoccupe de plus en plus la direction doit servir les objectifs de l'entreprise. Ainsi, l'appel à l'implication des travailleurs s'organise avec la mise en place de dispositifs de contrôle de type normatif qui visent à standardiser et à rationaliser le comportement adéquat au travail, à partir d'un modèle prédéterminé du « *bon conseiller* ». En centre d'appels, les « *compétences sociales* » des salariés deviennent en somme un outil mis à la disposition des responsables pour parvenir à leurs fins.

En situation de travail, le télé-conseiller est ainsi obligé d'arbitrer entre plusieurs systèmes de contrainte : entre les impératifs quantitatifs et qualitatifs de l'activité (par exemple : répondre au maximum d'appels, en un minimum de temps, mais avec une certaine « *personnalisation de la relation* »), mais aussi entre le respect des objectifs de l'entreprise et de ses propres exigences éthiques : qu'est-ce que personnaliser la relation ? Qu'est-ce qu'une réponse de qualité ? Dans ce sens, nous postulons que l'usage des capacités cognitives et relationnelles en tant qu'outil pour la production du service, l'usage des « *compétences sociales* », devient l'espace d'un enjeu autour de la finalité du travail entre les dirigeants et les salariés, dans le cadre de ce que les nouveaux théoriciens du *process* de travail appellent-

rent, dans leur critique de Braverman³, la « *compétition pour le contrôle* »⁴.

Dans un premier temps, nous essayerons de montrer en quoi la rationalisation du *process* de production de services est nécessairement incomplète dans les centres d'appels. Notre étude de cas, qui porte sur une plateforme téléphonique (PHONING), montre qu'en effet, la rationalisation est confrontée à de nombreuses difficultés liées à la nature de l'activité « fourniture de services ». Dans les centres d'appels, la qualité du produit dépend directement de la façon de travailler des salariés, le travail de ceux-ci étant soumis immédiatement au jugement du client. Dans un deuxième temps, nous analyserons comment les responsables de PHONING entendent combler le décalage entre moyens et résultats du point de vue de l'aspect qualitatif de l'activité : pour ce faire, nous appuierons sur l'analyse des dispositifs de *coaching* dans l'entreprise. Dispositifs qui influent tant sur l'aspect répétitif que sur l'aspect réactif de l'activité et qui sont présentés comme des éléments clés de la « professionnalisation » des salariés. Enfin, nous nous intéresserons aux pratiques de travail des télé-conseillers, plus particulièrement à la manière dont ceux-ci s'adaptent et/ou résistent aux contraintes

de productivité et de rentabilité – contraintes temporelles et morales induites par l'organisation du travail – en fonction de leur trajectoire et de leurs propres exigences éthiques. Ces pratiques pouvant être à la base de collectifs de travail renouvelés que nous tenterons d'identifier et de définir.

Encadré 1

Méthodologie de l'enquête

Les résultats présentés ici proviennent d'une immersion de quatre mois réalisée dans un centre d'appels du secteur de la distribution énergétique, dans la couronne parisienne. L'observation *in situ* des situations de travail a été complétée par des entretiens semi-directifs (30) d'une heure et demie en moyenne auprès des cadres, des responsables de formation, des représentants syndicaux et des travailleurs de la plateforme téléphonique. Le guide d'entretien a été construit dans l'objectif de saisir cinq dimensions principales : la description du travail et de son organisation, la nature et les situations vécues des rapports avec la hiérarchie et le client, la nature et les situations vécues des rapports avec les collègues, le parcours scolaire, personnel et professionnel et les perspectives (personnelles, professionnelles) souhaitées ou envisagées. Nous avons ensuite procédé à une analyse de contenu transversale appliquée à l'ensemble des entretiens et à une analyse structurale propre à chaque entretien.

³ Pour Braverman, l'organisation scientifique du travail n'est pas une méthode de gestion comme une autre, ni une science générale du travail, mais un trait fondamental du *process* de travail capitaliste qui offre des méthodes de contrôle applicables à tous les niveaux technologiques. L'objectif du taylorisme est d'enlever au travailleur le pouvoir discrétionnaire qu'il détient sur son travail et de contrôler la façon dont chaque activité est effectuée dans la logique de l'accumulation du capital.

⁴ La notion bravermanienne de contrôle fera l'objet de critiques (cf. Edwards, 1979, Burawoy, 1979) car trop réductrice : ainsi, il n'est pas vrai que l'employeur impose sans fin ses exigences aux travailleurs. Les pratiques de contrôle s'inscrivent au contraire dans une compétition pour le contrôle du *process* de travail ; c'est dans cette compétition que les travailleurs peuvent trouver des mécanismes pour résister à la déqualification. On peut dès lors considérer que si le temps subjectif de production est l'objet d'une attention particulière de la part des entrepreneurs, il est en même temps l'espace de contestation de rationalités en dispute. Autrement dit, il peut y avoir un appel à l'implication des travailleurs, mais rien ne préfigure le sens de cette implication. Dans ce texte, il s'agira en somme de rapporter les pratiques des travailleurs à leurs préoccupations, à leurs situations quotidiennes ainsi qu'aux enjeux définis par la trajectoire de l'entreprise et par leur propre trajectoire. Il ne s'agira pas de montrer le réel du travail, en opposition au prescrit, mais d'indiquer le sens accordé par les travailleurs à ce réel qui est aujourd'hui reconnu par tous, y compris par les responsables de l'entreprise qui entendent l'utiliser pour atteindre leurs propres objectifs.

PHONING AU CŒUR DU « TOURNANT COMMERCIAL »

PHONING est l'interface essentielle entre une entreprise encore publique et sa clientèle. Les salariés, pour la plupart des femmes, effectuent des tâches d'accueil, de gestion et de facturation. Elles travaillaient auparavant au service facturation. L'évolution rapide des technologies de l'information a nécessité le regroupement de ces agents sur les nouveaux espaces de travail. À leurs activités initiales

s'est ajouté l'accueil téléphonique, tâche devenue prépondérante : il faut répondre aux appels des clients, les faire attendre le moins longtemps possible, prendre le maximum d'appels, leur proposer des services, traiter entièrement toutes les demandes, taper les conclusions commerciales des discussions. Les salariés sont également chargés de proposer à la clientèle de nouvelles offres et services, ce qui peut être considéré comme un point d'inflexion dans l'évolution du métier, davantage tourné vers le commercial.

■ À l'origine, une logique de service public

Les agents d'accueil sont tournés vers le service à l'utilisateur dans une logique de service public. Leur éthique professionnelle est centrée sur la satisfaction de l'utilisateur avec qui ils ont une relation de service directe. Cette posture doit donc être reliée au métier exercé par les agents, qui lui aussi a connu des évolutions : mutateur-codeur, secrétaires etc. ; le contact avec le public a constitué une nouveauté dans leur vie professionnelle. Il y a eu un apprentissage et une qualification largement soutenus par le collectif de travail et leurs propres efforts à travers les formations qu'ils ont effectuées (comptabilité, bureautique...). Pourtant, nombre de conseillers ne parleront pas tant de leur métier, car ils n'ont pas le sentiment de détenir un vrai métier, que de la dimension sociale qui les motive dans le cadre du service public. C'est de l'expérience en ce domaine qu'ils tirent, selon leurs dires, leurs compétences, leur technicité. C'est sur le tas que s'élabore le sentiment d'appartenance et que se diffusent les valeurs du service public. Les termes « organisation » et « collectifs de travail efficaces » reviennent souvent dans les entretiens.

■ Des activités de *front* et de *back office*

En périodes de fortes pointes d'activité, les agents se mobilisent pour répondre aux appels avec le maximum de postes disponibles ; mais lorsque dans la journée le nombre d'appels diminue, une part importante des agents présents se consacre alors au suivi des comptes, de la facturation, des contentieux... Reste à l'accueil téléphonique le nombre de personnes nécessaires pour assurer ce que sur les

plateaux on nomme « la base ». Si le nombre d'appels augmente, ils basculent vers les agents qui sont en position de « débordement ». Ces derniers doivent alors délaissier les tâches en cours pour répondre aux appels. Il y a ainsi un va-et-vient permanent entre les activités de « *front office* » et de « *back office* ». L'activité téléphonique est néanmoins prioritaire : elle occupe plus de 70 % du temps d'affectation.

La rotation des postes entraîne un déplacement des agents sur deux lieux distincts selon le flux des clients : la pièce en « *back office* » où sont traités les dossiers en attente, et les salles de réception téléphonique qui constituent le centre d'appels proprement dit. La polyvalence ne se traduit pas par plus de connaissances des processus, mais par l'obligation de réaliser des tâches supplémentaires, déconnectées des activités du « *front* », elles aussi fortement rationalisées⁵.

■ Un changement de paradigme

En 1990, le changement d'appellation de la branche Services (qui intègre PHONING), s'accompagne d'une refonte substantielle de l'organisation, notamment d'une concentration des anciennes agences locales en centre d'appels et d'une spécialisation du travail en fonction du type de clientèle (cf. *infra*). Deux arguments sont convoqués pour justifier ce remaniement : l'augmentation des exigences clients et l'ouverture du marché européen avec la mise en concurrence avec d'autres formes d'énergie. Cette stratégie se confirme ces dernières années avec le projet d'ouverture du capital de l'entreprise et ses corollaires en termes de rentabilité et de productivité. L'enjeu de ces réformes menées au nom du client est souvent posé par l'encadrement en termes d'adhé-

⁵ Le *back-office* concentre la partie du métier qui requiert une plus grande technicité. Or cette technicité n'est pas répartie entre tous les travailleurs de la même façon. Les salariées affectées exclusivement au *back-office* prennent en charge les dossiers les plus complexes (impayés, réclamations dont la facture remonte à plusieurs mois, procédures judiciaires, etc.). Elles s'occupent également de tous les appels « en sortie » depuis leurs bureaux personnels. Les travailleurs plurifonctionnels, ceux qui réalisent des activités de *back-office* pendant leur temps de position « débordement », sont affectés à des tâches plus simples. La plupart du temps, ils vérifient qu'il n'y a pas eu d'erreur informatique lors de l'établissement des factures, contrôlent un par un les relevés du compteur des clients dont la facture serait trop élevée, envoient les courriers standards, etc.

sion des travailleurs à la nouvelle logique de l'entreprise, aux principes inclus dans son « *tournant commercial* » (Wiewiorka, Trinh, 1986). Dans le cas qui nous occupe, ces réformes se heurtent à une tradition professionnelle qui met en valeur le service public et le principe d'universalité du service rendu. Dans une poussée rationalisatrice, les pratiques non conformes des agents sont stigmatisées par l'encadrement comme des résistances au changement imprégnées de motivations archaïques. En revanche, les salariés interviewés ne cessent de revendiquer leur souci du service rendu au client. Ils développent alors une conception de la qualité et du service rendu qui les conduit à adopter des attitudes non fonctionnelles au regard des exigences de l'encadrement. Pour les salariés, la restructuration productive menace les valeurs autour desquelles ils ont constitué leur identité, leur éthique et leur autonomie professionnelle.

Dans ce cadre, la réorganisation de l'accueil et de la relation de service en centre d'appels et une redéfinition de la politique de gestion du personnel s'avèrent décisives pour moderniser l'entreprise et réussir l'adaptation du personnel. De ce point de vue, nous considérons les centres d'appels comme une fin en soi, en tant que dispositif permettant la relation immédiate avec le public et le contrôle de la clientèle et des marchés, et comme un moyen pour concrétiser les

stratégies entrepreneuriales de modernisation selon les principes inscrits dans le « tournant commercial », rentabilité et productivité, par les opportunités qu'ils offrent en termes de flexibilisation et de rationalisation des pratiques professionnelles.

■ LES CENTRES D'APPELS : ■ LES USINES DU FUTUR ?

Certains auteurs ont signalé la diversité des situations de travail dans les centres d'appels, en fonction par exemple du secteur d'activité, de l'objectif de l'opération, de leur situation juridique par rapport à la société-mère (Cossalter, 2005), des politiques de gestion pratiquées, du type de rapports professionnels existants ou même du type d'implantation syndical (Lechat et Delaunay, 2003). Si cette diversité de situations observables en centre d'appels convient d'être rappelée, il existe néanmoins des éléments communs à tous les centres d'appels. En premier lieu, l'existence d'une rationalisation plus ou moins importante de l'activité et des échanges avec le public, autant en termes quantitatifs que qualitatifs. En second lieu, du point de vue subjectif, la nature même d'une activité qui, dans tous les centres d'appels, repose à la fois sur l'adaptation subjective à cette rationalisation et sur le contrôle orienté de l'émotivité.

Encadré 2

Le centre d'appels « PHONING »

Chez PHONING, la création du centre d'appels s'accompagne d'une réorganisation des activités d'accueil et de gestion de la clientèle. L'organisation de l'accueil en centre d'appels suppose à la fois un regroupement des agences en réseau, et une segmentation de l'activité selon le type de clientèle. La rationalisation du travail sera plus ou moins poussée en fonction du type de clientèle. Sur les plateaux d'accueil « grand public » comme PHONING, cette rationalisation suppose une organisation du temps de travail en cycles courts, des scripts à suivre scrupuleusement et en même temps des objectifs en termes de services à placer.

Les plateaux d'accueil « professionnel » (les Centres de relation avec la clientèle – CRC), en revanche, fournissent aux usagers des renseignements plus précis, plus techniques aussi, par rapport à leurs installations et à leurs comptes : en général, les salariés de ces unités de production prennent en charge toutes les demandes dont l'objet échappe aux scripts téléphoniques des plateaux « grand public ». Dans ces unités de production, la durée moyenne d'un appel peut être d'une demi-heure. Enfin, nous retrouvons également des centres d'appels en sous-traitance, composés d'une main-d'œuvre sous-payée et déqualifiée, précaire. Ces centres d'appels prennent en charge les appels téléphoniques la nuit et le dimanche.

Une rationalisation industrielle du travail

Chez PHONING, le travail est un travail d'exécution, caractérisé par un contrôle hiérarchique strict et par une forte dépendance technologique. Le contrôle hiérarchique s'effectue au travers du système informatique, grâce à un logiciel qui enregistre des informations précises décrivant les résultats individuels et collectifs de l'unité de production. Ce programme permet au superviseur ($n + 1$) de suivre en temps réel les activités et les résultats d'un nombre restreint de télé-conseillers (douze chez PHONING) : nombre d'appels réalisés ou reçus, nombre de services placés, durée des appels ou du temps de pause de chaque salarié, etc.

Le contrôle du rythme de production s'effectue à travers les dispositifs techniques de contrôle (Edwards, 1979). L'introduction d'autocommutateurs permet la gestion et la distribution automatique des appels téléphoniques entre les différents postes de travail et entre les groupes d'opérateurs auxquels correspond une file d'attente virtuelle : lorsqu'un appel se termine, le suivant (en position d'attente) bascule vers le poste qui s'est libéré. Les autocommutateurs fonctionnent comme des ordinateurs : grâce à eux, on programme par exemple le temps d'attente entre deux appels.

Le système technique intervient également dans la détermination du rythme et du contenu du travail au cours de l'appel téléphonique, comme dispositif de normalisation : par exemple, certaines fenêtres du logiciel ne sont accessibles qu'une fois la fenêtre précédente dûment remplie. Le logiciel est conçu pour assurer l'efficacité du système technique ainsi que sa propre auto-alimentation. La communication du télé-conseiller avec le client est constamment perturbée par cette intromission du système technique, et les interruptions du salarié par l'utilisateur sont très nombreuses :

« *Client* : *bonjour madame, je vous appelle à propos d'une facture de X à une adresse qui n'existe plus puisque nous n'y habitons plus et pourtant cela fait au moins trois mois que j'ai signalé que nous n'habitons plus là... »*

Téléopératrice : « *pouvez-vous me donner vos références s'il vous plaît ? »*

Client : « *Pfff (soupir) Euhh oui... »*

Le travail des télé-conseillers est soumis à un impératif de rentabilité autour des critères comme le

nombre d'appels à traiter, le nombre d'appels en attente tolérés, les temps moyens, le nombre de contacts réussis. Ces critères sont affichés sur des panneaux électroniques ou sur les écrans des ordinateurs ; ils composent les statistiques des performances individuelles et collectives et encadrent la durée et le contenu des échanges avec le public.

L'impératif de rentabilité passe par le contrôle des interactions téléphoniques. La volonté de contrôle induit une rationalisation de l'échange verbal et de son amplitude. La rationalisation doit permettre au salarié de diriger la discussion et de contrôler sa durée. Du point de vue de la gestion, l'objectif est de faire en sorte que le salarié réponde à un maximum d'appels, en un minimum de temps, et tout cela dans le respect des contenus prescrits de l'échange.

Le parti-pris de cette forme d'organisation du travail d'inspiration taylorienne est de considérer la diversité des situations comme réductible à un nombre restreint de cas typiques normalisés, au point que l'on peut en confier la gestion à des salariés sans qualifications particulières dans le domaine de la vente ou des services concernés.

Le télé-conseiller pose un certain nombre de questions qui s'affichent à l'écran et il tape chaque fois la réponse apportée. La transparence du système oblige l'agent à la coopération puisque les termes de l'échange sont définis par le logiciel : une sortie du circuit serait immédiatement repérée.

Enfin, le logiciel contient des argumentaires commerciaux, ou des réponses-types à des questions recensées auparavant, des mots-clés, etc., pour vendre les différents services offerts par l'entreprise. Cela accentue l'aspect commercial de l'échange fondé par définition sur la persuasion du client. L'exemple présenté ci-après est révélateur. Notons que les gestionnaires prévoient un ensemble de situations possibles et de réponses argumentées face à un refus éventuel du client de souscrire à un service payant :

Scénario: le client emménage dans un logement équipé au gaz naturel :

1. **Conseil et proposition de service d'énergie :**

1.a) électricité → usages → orientation vers le Conseiller X

1.b) gaz naturel → usages

1.b.1) **Diagnostic payant** ou,

1.b.2) **Diagnostic non payant** si installation au gaz inactive depuis 6 mois.

1.b.1) La proposition de service : Diagnostic qualité OFFRE PAYANTE

Agent accueil : « Vous devriez profiter de votre emménagement pour faire vérifier la qualité de votre installation gaz naturel Pour cela, nous vous proposons le service Diagnostic qualité X. »

(Plusieurs phrases-clés)

Cliant : « Oui, mais 30 euros c'est cher, je n'ai pas les moyens ! »

Agent d'accueil : « Le coût réel de cette intervention est de 20 euros, cela correspond au coût de la prestation de l'expert indépendant, l'entreprise ne souhaitant pas être juge et partie. Nous contribuons à hauteur de 16 euros au financement de cette prestation. Votre participation de 14 euros est un prix raisonnable pour votre tranquillité et la sécurité de votre famille et de votre entourage. Il est important de savoir si votre installation est en bon état de fonctionnement. »

Codification des questions et des réponses :

1.b.1.a) pas OK tout de suite → mailing relance

1.b.1.b) traitement de la demande → prise de RDV sur le logiciel OPTIMIA pour intervention du technicien.

■ Un double travail sur soi : s'adapter et contrôler son émotion

L'activité des salariés est à la fois routinière et stressante. Ils mobilisent d'abord des routines linguistiques qui, faisant l'objet de formatages et de contrôle, deviennent, du « prêt à parler » (Boutet, 2001). Dès lors, pour mettre en mots le rapport au travail, les conseillers de PHONING utilisent des comparaisons, des archétypes qui renvoient à un travail dévalorisé, répétitif : « Je pense avoir des capacités pour réaliser un travail bien meilleur que celui que je fais actuellement. Dans le plateau, il m'arrive d'activer 'le pilote automatique' [...] » (Conseillère de clientèle, 23 ans, bac commercial, 2 ans d'ancienneté) Ou encore : « N'importe qui pourrait faire ce travail, on n'a pas besoin d'un grand degré d'intelligence pour répéter toujours la même chose comme un perroquet. » (Conseiller de clientèle, 23 ans, bac commercial, 18 mois d'ancienneté)

Pourtant, si le caractère taylorien de l'activité est récurrent dans les entretiens, il peine à rendre compte de la nature du travail des télé-conseillers dans les

centres d'appels. Chez PHONING, les dispositifs de taylorisation de l'activité vocale (Buscatto, 2002) se réfèrent fondamentalement à l'aspect quantitatif de l'activité. Bien que cet aspect soit décisif et prioritaire en situation de travail, il ne suffit pas à définir le travail. C'est aussi un travail d'écoute, d'estime, de proposition, de séduction de la personne qui est au bout du fil. C'est un travail dont la qualité dépend directement de la manière de travailler, un travail soumis immédiatement au jugement du client.

En situation de travail, les télé-conseillers ne doivent pas se contenter de répéter un même script. Ils doivent donner au client l'impression qu'ils l'écoutent ; adapter la conduite de la discussion au type de client ; faire en sorte que le client se sente reconnu dans la relation téléphonique (Cousin, 2002), notamment par le ton de la voix qui doit être approprié à chaque situation. En somme, la subjectivité du travailleur, son attitude, ses émotions, sont indissociables du produit.

Cela induit un nouveau décalage entre l'identification du type d'attitude requise pour chaque situation, la manière dont la direction entend utiliser ces compétences sociales et la façon dont les salariés les utilisent ; en effet, les registres qui motivent les uns et les autres à s'impliquer dans le développement de l'activité ne coïncident pas nécessairement.

Pour l'entreprise, les travailleurs doivent mobiliser leurs aptitudes relationnelles mais pas de n'importe quelle manière. Les dispositifs d'entraînement comme le *coaching* servent en réalité à aborder des aspects spécifiques du travail non complètement prescriptibles (Calderon, 2005a). L'objectif étant de faire adopter aux télé-conseillers une logique de comportement conforme aux objectifs de l'entreprise. Néanmoins, l'introduction de l'enjeu économique au cœur même de l'action percuta la finalité du travail des salariés des plateaux de clientèle, délita le compromis historique et fragilisa les anciennes formes des rapports de travail et au travail. Dans ce nouveau contexte, les salariés se repositionnent.

■ FORMATER LA SUBJECTIVITÉ DES SALARIÉS

L'encadrement utilise les processus de recrutement pour repérer les individus dotés de compétences sociales appropriées pour la production de services. Chez PHONING, l'attitude n'est plus une partie

importante du travail mais le travail en soi. Les salariés sont recrutés pour produire des unités « d'attitude ». Pourtant, les dispositifs de sélection et de recrutement peinent face à la complexité du processus de production. Ce travail est fondamentalement réalisé *via* les dispositifs d'entraînements qui visent à apprendre à « construire la relation » avec le client à partir de paramètres bien définis.

Sur le plateau, il y a plusieurs types de formations informelles, ou *coaching*⁶, selon qu'elles concernent les processus et produits de travail ou les techniques de communication, ou qu'elles sont dispensées par des responsables de formation ou par l'encadrement de proximité. La fréquence est d'un *coaching* par mois et par agent ; ces *coaching* ont lieu dans le bureau des responsables de formation, ou sur le poste de travail.

Le *coaching* vise notamment à ce que les salariés soient en mesure de contrôler la conversation avec le client, de façon à ce qu'aucun des éléments de la conversation-type ne leur échappe. Il s'agit d'intérioriser les mécanismes de contrôle des éléments aléatoires de la conversation qui peuvent nuire à son développement standard. Avoir le plan en mémoire, donner la priorité à ce plan face à la situation vécue permettrait de faire abstraction de la discussion et du climat qu'elle peut générer, parfois violent, pour atteindre un à un les objectifs : répondre à la demande du client et proposer des services, en un minimum de temps.

Ainsi, la prestation standard ne se définit pas seulement en termes de résultats (la résolution du problème et la fidélisation du client), mais en termes de prescription des éléments intermédiaires de la discussion : les résultats intermédiaires, durée, séquences que doit respecter chaque appel. Dans ce sens, elle réaffirme la centralité du système technique. Globalement, elle consiste à éviter que les salariés fonctionnent à leur façon, ce qui ajouterait un problème de gestion, et donc politique, pour le management : comment savoir si la norme n'est pas

respectée parce qu'elle ne peut pas l'être ou parce que les salariés ne veulent pas la respecter ? Le management se trouverait confronté à la fois à des situations où les modalités de conduite de la conversation sont réinterprétées en fonction du plan, et à des situations où l'expérience d'un travailleur ou d'une équipe les conduit à ignorer ou à refuser les valeurs prescrites. Chez PHONING, la direction ne semble pas être disposée à accepter cette perte de contrôle sur les processus de travail. Au contraire, « le *coaching* n'est rien d'autre que le moyen que nous avons pour faire passer la politique de qualité de l'entreprise » (Manager Centre). Ainsi, la pression exercée sur les salariés finirait par leur faire intégrer les objectifs du management : « Il faut que ça rentre dans les mœurs, que ça devienne un automatisme. Les principes clés du plan doivent devenir des automatismes. » (Manager Centre) Ce caractère automatisant n'échappe pas aux salariés rencontrés : « Leur objectif est très clair : que nous ne soyons pas des personnes, que nous répondions comme des répondants automatiques, comme des robots. Le *coaching* approfondit cette dynamique : oublier qui tu es et fonctionner à partir d'expressions toutes faites. » (Téléconseillère, 43 ans, 22 ans d'ancienneté)

Ce premier type de *coaching* souligne le caractère automatisant du travail caractérisé par le dirigisme en matière de respect du prescrit. La deuxième dimension du *coaching* insiste en revanche sur la réactivité au cours de la conversation avec le client. Plusieurs exercices de *coaching* se focalisent sur la construction d'un comportement standard à adopter par les télé-conseillers. D'autres portent sur les capacités à influencer le contexte émotionnel par la modulation de la voix. « La phrase : 'le sourire s'entend' n'est pas une stupidité. Au contraire, c'est quelque chose de fondamental. » (Responsable de formation) Cette même responsable de formation nous confiait un peu plus tard au cours de l'entretien : « Bien communiquer, ce n'est que séduire qui t'écoute. » Les techniques de séduction occupent une place primordiale dans la formation des salariés : « influencer le contexte émotionnel » et « produire des sentiments contrastés », et ce par la modulation de la voix, faute de contact visuel avec le client.

Un des exercices que nous avons pu observer consiste à montrer aux salariés le pouvoir de la simulation. Pendant l'exercice, une partie des stagiaires circulent

⁶ La Société française de *coaching* (association de professionnels) définit le *coaching* comme « l'accompagnement des personnes ou des équipes pour le développement de leurs potentiels et savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels ». Le cadre conceptuel, revendiqué par les professionnels, dans lequel s'ancrent les pratiques de *coaching*, trouve ses fondements dans le constructivisme de l'École de Palo Alto et la PNL (programmation neuro-linguistique) (voir www.sfcoach.org).

avec les encadrants dans la salle alors que les autres, par couples, simulent des discussions avec le client. Ceux qui observent sont censés prendre des notes, et avec l'aide des encadrants, ils se questionnent sur la meilleure façon de construire la discussion en fonction des circonstances. Selon un encadrant ayant participé à cet exercice, les stagiaires s'amuse à voir comment, par un effet de mimétisme, certains agents finissent par imiter des gestes et expressions d'autres agents, ce qui, à son avis, « constitue la meilleure façon d'apprendre ».

Par le *coaching*, il s'agit d'apprendre à « construire la relation » au travers de techniques pré-établies de contrôle de la conversation, y compris de techniques de séduction. Cette idée que la relation se « construit » est capitale dans le processus. Cependant, si lors des *coaching*, l'accent est mis sur le rapport au client et la qualité de la discussion, en situation de travail, c'est le nombre d'appels enregistrés qui prime. Autrement dit, une certaine « attitude » est pré-requise pour le bon déroulement des activités, mais en même temps elle est modulée par les dispositifs mis en place. Le *coaching* est alors utilisé comme un dispositif de contrôle supplémentaire.

En situation de travail, les salariés doivent contrôler leurs émotions (Hochschild, 1983), pour faire abstraction de leurs sentiments et les adapter aux normes de l'entreprise. Il s'agit de créer un personnage au travail. Le *coaching* fixe le profil-type et facilite l'adaptation à ce profil-type, moyennant le suivi systématique et méthodique du processus de professionnalisation de chacun. Certains salariés l'ont illustré sans équivoque : « Ici sur le plateau, il y a plusieurs personnalités, mais ils essaient de les modéliser toutes à partir d'un modèle unique, le commercial X. Et ils poussent et poussent pour que nous soyons tous pareils. » (Conseillère, 35 ans, 10 ans d'ancienneté)

AU CŒUR DE L'ACTIVITÉ : LA TENSION ENTRE INTERACTION ET RATIONALISATION

Les salariés des centres d'appels savent que le *coaching* vise à rationaliser des aspects de leur subjectivité pour les inciter à se dédoubler, à jouer un rôle. On attend d'eux qu'ils soient réactifs, disponibles, flexibles. Du point de vue subjectif, on exige

qu'ils acceptent les critères qui régissent leur activité, ainsi qu'une certaine logique de comportement (le commercial souriant).

L'appel à l'implication, pourtant, ne remplace pas mais accompagne cette normalisation, cette nouvelle technicisation des *process* de travail qui s'inscrit ainsi dans les critères de rentabilité et de productivité de l'entreprise. La notion de combinatoire de modalités de contrôle rend compte de ces processus : dans les centres d'appels, le salarié en tant que sujet se trouve engagé dans l'activité, coupé de son collectif de travail et conditionné par la juxtaposition d'impératifs qualitatifs et quantitatifs qu'il doit concilier.

Dans ce cadre, l'objectif de dispositifs comme le *coaching* n'est autre que de faire adopter aux télé-conseillers une logique de comportement conforme aux objectifs de rentabilité de l'entreprise. Pourtant, ces objectifs sont souvent en contradiction avec la « qualité de la prestation », ou la notion même de service rendu à l'utilisateur, telle qu'elle est comprise par les salariés : « Nous sommes face au client et sommes obligés de respecter les objectifs de rentabilité de l'entreprise, il n'y a pas moyen de s'y opposer [...] On n'est plus dans une logique de service public et on pourrait même se demander si on est dans une logique de service tout court. » (conseillère de clientèle, 23 ans d'ancienneté)

« Le plus dur, ce n'est pas seulement le type de travail qu'on fait ici, fatigant, ennuyeux, stressant... le plus dur, c'est de devoir sourire tout le temps ; le plus dur, c'est de devoir vendre des services alors que ce ne devrait pas être notre rôle, le plus dur sans doute, c'est de devoir porter la stratégie de l'entreprise alors que nous on est opposés à cette stratégie, alors que nous croyons encore à notre rôle de service public. » (conseiller de clientèle, 17 ans d'ancienneté)

La subjectivité des salariés de ce type de plateformes téléphoniques se trouve doublement atteinte : d'une part, parce que l'activité est de nature hétéronome, répétitive et stressante et ne laisse guère de place à l'autonomie et à la créativité. De ce point de vue, la comparaison avec les lignes de montage traditionnelles est fortement heuristique puisque, dans les deux cas, le système technique ne considère pas les travailleurs comme des êtres humains ayant des motivations et des intérêts propres mais, au contraire, suscite chez eux le sentiment d'être programmés. « Robots », « répondeurs automatiques », comme

l'illustrent les termes utilisés par les conseillers de clientèle interviewés. Mais la subjectivité des salariés se trouve également atteinte puisque, en situation de travail, les salariés du centre d'appels sont contraints d'oublier qui ils sont véritablement, quelles sont leurs émotions et leurs motivations, leur histoire, leur éthique, de manière à jouer un personnage, le commercial souriant. L'orientation patronale qui vise à associer les salariés au projet de l'entreprise implique pourtant d'importants bouleversements, notamment que les salariés rompent avec l'ancien projet communément partagé par le personnel de l'entreprise ; c'est-à-dire, au fond, qu'ils rejettent une appartenance, une vie liée à une culture de service public. Dans chaque acte de travail, cette nouvelle dimension dessine une ligne de tension entre les salariés et leur direction : la question de la finalité du travail.

Bien sûr, l'intensité de l'enjeu sera différente selon les trajectoires des salariés. La dimension générationnelle joue ici un rôle qu'on doit néanmoins relativiser. Certes, les salariés, notamment les anciens, doivent renoncer à une histoire commune attachée à la défense des valeurs du service public, ce qui est vécu comme une véritable atteinte à leur identité. Quant aux plus jeunes, ils doivent entrer en relation personnalisée avec autrui tout en étant eux aussi dans l'incapacité de la gérer selon leur propre sensibilité, qu'ils se reconnaissent ou pas dans une culture de service public. Ils sont ainsi personnellement engagés vis-à-vis d'autrui avec qui ils peuvent éventuellement s'identifier. Pour certains, cela engendre une véritable souffrance, un sentiment de ne plus se reconnaître dans l'activité ; chez d'autres prévaut un sentiment d'impuissance face aux besoins d'autrui, qui peut se trouver dans des situations de détresse sociale et émotionnelle. Dans tous les cas, le temps au travail est pesant car fatigant, stressant, répétitif, mais aussi source d'impuissance face aux contraintes externes.

Il faut noter que le taux d'absentéisme frôle les 40 % chez PHONING. Le départ en maladie se banalise : une jeune télé-conseillère répondait ainsi à une question relative à la fréquence de prise de médicaments : « non, je ne prends pas de médicaments parce que ça fait peu de temps que je suis dans la boîte. » (conseillère de clientèle, 21 ans, 6 mois d'ancienneté) La prise de médicaments chez PHONING concerne 80 % du personnel.

■ Deux types de pratiques d'adaptation/résistance

Dans ce contexte, nous avons identifié deux types de pratiques d'adaptation/résistance : des pratiques de « mise en veille » et des pratiques « d'implication éthique dans l'activité », qui ne sont pas contradictoires. Il serait même réducteur de penser que certains salariés privilégient une pratique plutôt que l'autre. Au contraire, les salariés peuvent changer de registre en l'espace de deux appels. Il faudrait donc tenter de les appréhender dans un continuum qui manifeste le même enjeu : se sentir ou non reconnu dans son travail, la lutte du salarié pour faire valoir la dimension éthique de son implication au travail face à une orientation stratégique qui lui est imposée au quotidien.

Le premier type de pratique (l'adaptation) correspond aux situations dans lesquelles les conseillers *donnent l'impression* de respecter les modalités (objectives et subjectives) de conduite de la conversation. Chacun a pu faire l'expérience de ce genre d'appel téléphonique en provenance d'un centre d'appels au cours duquel l'opérateur répète sur le même ton, comme exagérant la norme de séduction requise, les scripts qui lui sont imposés. Ces attitudes de « mise en veille » ou d'application d'une « *émotivité de surface* » (Taylor et Bain, 2002) correspondent, dans le contexte des centres d'appels, à de véritables lignes de fuite dans la représentation du personnage, dans la simulation du « commercial souriant », de la part des salariés, comme s'il existait une sorte de démission de soi dans la réalisation de son activité. C'est alors la dimension adaptative qui prévaut, mais elle ne permet pas aux salariés de se sentir reconnus dans leur activité et « *la séparation entre force de travail et sens de l'activité est maximal* » (Lara, 2004, p. 46). Ces types de pratiques de « mise en veille » peuvent constituer une ressource pour résister à la pénibilité de l'activité, au stress, à l'agressivité du client (Jeantet, 2001). Mais elles finissent par être pénibles pour les salariés et dévalorisantes.

Nous avons repéré un second type de pratiques de résistance. Les salariés s'emparent alors de leur activité et mobilisent certaines de leurs aptitudes individuelles et collectives, mais à partir de registres divergents avec la logique de productivité et de rentabilité. Chez PHONING, cette réappropriation du

travail et de sa finalité par des téléconseillers s'inscrit dans l'histoire des collectifs de travail, soucieux de leur autonomie opérationnelle, de leur qualification technique et relationnelle et de leur spécificité en tant que *porteurs* d'une mission de service public⁷.

En situation de travail, les salariés s'informent des problèmes qui apparaissent au fil des journées, ou sur la meilleure manière de répondre à un questionnaire non prévu dans les scripts, et ils le font dans une logique de service rendu à l'utilisateur. Ce faisant, les salariés constituent un ensemble de qualifications informelles qu'ils utilisent pour éviter d'orienter les appels vers les CRC, ce qui laisse penser que les opérateurs cherchent à valoriser leur activité auprès du collectif de travail et à leurs propres yeux. Des espaces de liberté se constituent ainsi, éloignés de l'optique de l'entreprise, et peuvent donner lieu à des confrontations plus ou moins explicites avec l'encadrement en même temps qu'ils renforcent les collectifs de travail autour de ces mêmes valeurs.

Plusieurs exemples peuvent être évoqués ici. Une pratique récurrente est celle de la personnalisation qui consiste à donner au client son numéro de poste. Cette pratique contredit les indications de la hiérarchie à ce sujet, et les notes informatives et les réunions organisées par la hiérarchie pour l'éradiquer sont assez courantes. Nous avons pu assister à une de ces réunions : les opérateurs objectaient que les situations devaient être examinées au cas par cas, en fonction des besoins de chaque client, alors que la direction soulignait que la pratique de la personnalisation perturbait le bon fonctionnement du réseau et la traçabilité des clients. Elle rétorquait également que ce type de pratiques tendait à occulter le nombre total d'appels. Mais c'est oublier que la mission des télé-conseillers chez PHONING est une mission de contact avec l'utilisateur. Cela s'est toujours déroulé dans le respect des procédures, des lois, des règles, mais avec la possibilité de les interpréter au mieux

⁷ Nous utilisons ici une définition du collectif de travail qui accorde une place prépondérante à la dimension éthique de l'implication au travail. Les règles éthiques distinguent ce qu'il est juste de faire de ce qui ne l'est pas. Si les salariés n'arrivent pas à se mettre d'accord sur les valeurs qui régissent leur activité, les collectifs s'effondrent inexorablement. Cette démarche délibérative est devenue aujourd'hui problématique, mais en même temps, elle peut donner naissance à des collectifs de travail renouvelés, éloignés de la rationalité essentiellement marchande de l'entreprise.

dans l'intérêt du client, d'assouplir certaines conditions ou délais, par exemple les délais de règlement des factures⁸. Aujourd'hui encore, la plupart des télé-conseillers refusent par exemple de proposer des services payants à des clients qui éprouvent des difficultés à régler leurs factures : « *c'est immoral de nous obliger à proposer des services payants à quelqu'un qui n'arrive même pas à payer le service minimum.* » (Conseillère de clientèle, 27 ans, 5 ans d'ancienneté)

De même, les télé-conseillers outrepassent leurs attributions formelles lorsqu'ils décident de prendre partie pour un type de service plutôt qu'un autre, par exemple le service d'une compagnie qu'ils considèrent meilleur : « *Par exemple, parfois on nous demande si c'est mieux (tel ou tel type d'énergie). La direction nous interdit de répondre à ce type de question et d'orienter le client vers les CRC des deux compagnies puisqu'elles sont séparées depuis la privatisation de la compagnie, et nous ne devons pas en principe prendre partie. Mais c'est absurde, puisque c'est évident qu'un type d'énergie est meilleur, il est plus économique et plus propre et donc on n'hésite pas à proposer au client de le choisir plutôt que l'autre. Et demande à qui tu voudras : on fait tous pareil sur le plateau !* » (Conseillère de clientèle, 32 ans, 9 ans d'ancienneté)

Cette dimension éthique de l'activité est importante car elle fournit de la consistance et une teneur particulière à l'identité élaborée autour de la notion de service public. Elle confère tout son intérêt à l'activité. Les valeurs du service public se dénotent encore dans la façon d'instruire un dossier, aux dires des interviewés. La réponse donnée est aussi la marque personnelle de l'agent ou du collectif qui la produit. Le salarié s'investit autant comme individu que comme membre d'un collectif qui fonctionne selon

⁸ La défense de l'autonomie professionnelle est un élément fondamental de l'éthique professionnelle des salariés. Les salariés ont disposé d'une marge de manœuvre importante dans la gestion des dossiers, et plus particulièrement dans l'attribution des délais de paiement. Grâce à cette autonomie, les agents pouvaient proposer des solutions et ne pas rester impuissants face aux problèmes du client, tout en garantissant le respect des procédures. « *Question : Et qu'est-ce qui se passe quand vous avez des injonctions contradictoires à gérer ? Réponse : On discute entre nous pour trouver une solution convenable pour l'utilisateur* » (Conseillère de clientèle, 31 ans, 10 ans d'ancienneté).

des règles sociales et éthiques collectivement construites et comme représentant de son entreprise. C'est pourquoi, malgré la démotivation rampante, la sollicitude due à l'utilisateur oblige à agir : « *On se met aussi à la place de certains clients. Parce que c'est aussi un peu une conscience quand même. Le client ça peut être vous, ça peut être moi.* » (conseiller de clientèle, 31 ans, 10 ans d'ancienneté) Ou encore : « *c'est notre mission. Et contrairement à ce que peut penser notre direction, on a ça ancré au fond de nous, et on n'a pas besoin de nous demander quelque chose. On sait ce qu'on a à faire.* » (conseillère de clientèle, 47 ans, 23 ans d'ancienneté)

La gestion au nom du client suscite moins, pour l'instant peut-être, une opposition d'ordre culturel que des conduites visant à préserver une certaine autonomie professionnelle. En ce sens, les salariés n'opposent pas référence au service public et référence au client mais contestent la conception managériale du service au client au nom de leurs propres valeurs. Les salariés revendiquent un service au client de qualité (qualité de la relation téléphonique, du conseil ou du traitement du dossier), au-delà des exigences en termes de rentabilité, qu'ils remettent en cause. Cette valorisation de la qualité du service rendu permet de continuer à faire vivre les anciennes valeurs et de se constituer un certain quant-à-soi par rapport à l'organisation du travail et à son emprise. Elle permet aussi, comme par le passé, d'affirmer la qualité des salariés et des collectifs de travail et d'en appeler à la reconnaissance d'une conscience professionnelle et d'une éthique que l'organisation du travail cherche à occulter.

* *
*

Les centres d'appels sont le lieu d'une intéressante contradiction, révélatrice d'évolutions plus larges dans le monde du travail. Rarement, dans l'histoire de la rationalisation du travail, le « facteur humain » a (officiellement) occupé une place si décisive dans la rentabilité : ce qui compte aujourd'hui, ce n'est pas seulement le temps objectif, c'est-à-dire le travail objectivé, la rationalisation des temps et des gestes de travail, mais le temps subjectif de production, le sens de l'implication des salariés, les valeurs qui sous-tendent cette implication. À la rivalité taylorienne (entre dirigeants et salariés) concernant l'usage du

premier, devrait se substituer un usage conjoint du second pour parvenir à des fins compatibles. Mais la radicalité du changement est limitée, du moins dans les centres d'appels, par deux facteurs : d'une part, la prégnance des normes temporelles et du cadre prescriptif témoigne de la vigueur du modèle taylorien dans ces organisations ; d'autre part, les objectifs de l'entreprise, la rentabilité et la productivité du dispositif ne sont pas négociables puisqu'ils sont inscrits dans l'organisation du travail et de la production, de même qu'une définition éthique de la relation avec le public est imposée aux salariés.

Les centres d'appels représentent ainsi l'évolution peut-être paradigmatique du taylorisme vers une nouvelle organisation de type néo-tayloriste qui requiert, à la différence des organisations strictement tayloriennes, une certaine implication de la part des travailleurs ; cette implication étant modulée, nous l'avons montré, par les dispositifs de formation mis en place. Or, dès lors que le temps subjectif de production devient une préoccupation de la direction, cela crée une tension puisque la finalité même du travail devient un enjeu : pourquoi travaille-t-on ? Pourquoi s'implique-t-on dans la recherche de nouvelles manières de procéder ?

Une télé-conseillère de 31 ans déclarait ainsi : « *On nous demande de mentir un peu, que ce n'est pas si grave, qu'on oublie ce qu'on pense véritablement, mais au final tous ces petits mensonges deviennent un grand mensonge et nous participons tous de ce grand mensonge.* » (Conseillère de clientèle, 31 ans, 10 ans d'ancienneté)

Bien sûr, on pourrait considérer, en partant de la crainte exprimée par cette télé-conseillère, que le système fonctionne parce que eux, les télé-conseillers des centres d'appels, s'accommodent du mensonge, de l'injustice. Ils sont de ce point de vue « *traversés de fait par la stratégie de l'entreprise* », comme nous le confiait un autre d'entre eux. Pourtant, de manière également manifeste, le système fonctionne aussi parce que chacun lui oppose une résistance, parce que les salariés, loin de se comporter comme des rouages de ce même système qui ne les considère pas comme des personnes ayant des intérêts et des motivations propres, mettent en revanche un peu d'humanité dans sa logique monolithique. À cet égard, chacun jongle avec la norme prescrite et s'efforce de transformer les rapports sociaux qui pèsent sur lui en fonction de ses propres exigences éthiques.

Les salariés prennent au sérieux les contradictions de leur activité, et ils ne sont pas prêts à tout pour parvenir aux objectifs prescrits. Et le départ en maladie de certains d'entre eux montre bien que ce qu'ils engagent dans l'activité est bien plus que la satisfaction d'objectifs nécessairement abstraits fixés par l'entreprise. Le cas de PHONING est particulièrement révélateur à cet égard : la direction refuse d'arbitrer entre la norme marchande et la norme sociale ; elle demande simplement aux salariés de respecter un code de conduite fondé sur la rentabilité. Pourtant, les travailleurs doivent opérer cet arbitrage, car leur activité suppose une médiation entre exigences marchandes et exigences sociales, comme le respect de l'autre ou une certaine sincérité dans l'échange.

Dans le cas des plateaux de clientèle, le principal problème est que l'enjeu de la finalité du travail, la compétition pour le contrôle du sens accordé à l'activité entre les salariés et l'encadrement, semble pour l'instant circonscrit à l'individu, et n'est pas reconnu par la direction dans la plupart des cas. Les pratiques de travail basculent ainsi du strict respect des consignes à l'implication active dans les problèmes de l'utilisateur. De la façon dont cette tension est ou sera résolue dans chaque centre d'appels dépendra le champ des possibles, l'avenir de cette profession : une profession dévalorisante, déshumanisante et répétitive pour les salariés ou, au contraire, une profession qui intègre la dimension qualitative de la relation, qui la place au cœur de l'organisation et avec elle les attentes des usagers et des salariés. ■

Bibliographie

- Abecassis F., Roche P. (2001), *Précarisation du travail et lien social. Des hommes en trop*, Paris, L'Harmattan.
- Bain P., Taylor P. (2002), "Entrapped by the Electronic Panopticon ? Worker Resistance in the Call Centre", *New Technology, Work and Employment*, 15(1), pp. 2-18.
- Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard NRF.
- Bonazzi G. (2002), *Storia del pensiero organizzativo*, Milan, FrancoAngeli.
- Bono A. (2001), "Call Centers, ¿el trabajo del futuro? El caso de estrategias telefónicas S.A.", *Sociología del Trabajo*, n° 39, pp. 3-31.
- Boutet J. (2001), « Le travail devient-il intellectuel ? », *Travailler*, n° 6, pp. 55-70.
- Braverman H. (1974), *Labour and monopoly capital*, Monthly Review Press, Londres.
- Burawoy M. (1979), *Manufacturing Consent*, Chicago Press.
- Buscatto M. (2002), « Les Centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du Travail*, n° 44, pp. 99-107.
- Calderon J. (2005a) « L'implication quotidienne dans un centre d'appel. Les nouvelles initiatives éducatives », *Travailler*, n° 13, pp. 75-94.
- Calderon J. (2005 b), « Les pratiques de résistance face à la manipulation de la subjectivité » *Communication et organisation*, n° 28, dossier « Coaching et Communication ».
- Calderon J. (2006), "Repensar la cuestión de la resistencia en el trabajo o buscando al trabajador perdido. Un estudio de caso en el sector del telemarketing", *Sociología del Trabajo*, n° 56.
- Callaghan G., Thompson P. (2002), "We recruit attitude: the selection and shaping of routine call centre labour", *Journal of Management Studies*, n° 39:2, pp. 233-254.
- Cossalter Ch. (2005), « La compression des temps. Quand les services financiers s'équipent en plateaux

téléphoniques », in Linhart D. et Moutet A., *Le temps nous est compté*.

Cousin O. (2003), « Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appel », *Sociologie du Travail*, n° 44(4), pp. 499-520.

Delaunay J.-C., Lechat L. (2003), *Les Centres d'Appels : un secteur en clair-obscur*, Paris, L'Harmattan.

Edwards R. (1979), *Contested Terrain. The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, Londres, BasicBooks.

Flichy P., Zarifian P. (2003), « Les centres d'appels », *Réseaux*, n° 114.

Gadrey J. (2006), *La productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer.

Hochschild A. (1983), *The Managed Heart: the Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, Univ. of California Press.

Jeantet A. (2001), *La relation sociale de service*, Thèse de sociologie, université Paris X-Nanterre.

Lara A. (2004), "El telemarketing en España : materiales para una cartografía del mundo del trabajo contemporáneo", *Sociología del Trabajo*, n° 49, pp. 27-59.

Linhart D. (2004), *La modernisation des entreprises*, La Découverte, Paris.

Wiewiorka M., Trinh S. (1986), *Le modèle EDF. Essai de sociologie des organisations*, Paris, La Découverte.

Résumé

Le travail face à la restructuration productive : le cas d'un centre d'appels

José Calderón

Les centres d'appels cristallisent une série de tendances qui affectent le monde du travail dans son ensemble : ce ne sont plus seulement les temps et les gestes du travail qui sont objectivés et rationalisés. L'encadrement accorde de plus en plus d'importance à la subjectivité du salarié, c'est-à-dire aux valeurs engagées et mobilisées au travail et à sa finalité. Ainsi, le salarié doit faire un usage de son temps de travail et de ses compétences le plus efficace possible par rapport aux objectifs de l'entreprise. Si la subjectivité du salarié devient une préoccupation de l'encadrement, alors l'usage subjectif du temps de travail devient aussi un enjeu. Pour développer cette double hypothèse, nous nous appuyons sur les résultats d'une recherche par immersion réalisée dans un centre d'appels.

Mots clés

Centre d'appels, encadrement, temps de travail, organisation du travail

Journal of Economic Literature : J 53, J 81

Entre autonomie et prescription, quelles contraintes pour les salariés ?

Sylvie HAMON-CHOLET
(DARES)
chargée d'études
sylvie.hamon-cholet@dares.travail.gouv.fr

Nouara YAHOU
(DREES)
statisticienne
nouara.yahou@travail.gouv.fr

des affaires sociales,
du travail et de la solidarité,
du ministère de la santé, de la famille
et des personnes handicapées

ENTRE AUTONOMIE D'INITIATIVE ET AUTONOMIE PROCÉDURALE

Les résultats de l'enquête Conditions de travail réalisée en 1998 montrent une tendance au développement de l'autonomie des salariés. Ceux auxquels on impose leurs modes opératoires, ceux qui appliquent strictement les consignes ou qui font appel à d'autres en cas d'incident, ceux qui ne peuvent faire varier les délais qui leur sont fixés, sont moins nombreux en 1998 qu'en 1991, et l'étaient déjà moins en 1991 qu'en 1984 (Bué et Rougerie, 1999). On constate donc une montée, lente mais réelle, de l'autonomie procédurale et de l'autonomie d'initiative, dans des couches sociales qui n'en étaient pas les attributaires traditionnels, à savoir les employés et surtout les ouvriers non qualifiés (tableau), dont les méthodes de travail sont parmi les plus rigides. Certaines catégories d'employés, moins soumises à la prescription, ont également connu une tendance à la baisse : employés des postes et télécommunications, vendeurs en alimentation, employés des soins personnels, chauffeurs et employés des transports. L'écart s'est réduit entre l'industrie et le tertiaire, puisque dans la première, la construction mise à part, la prescription a beaucoup diminué.

Les salariés sont aussi de moins en moins nombreux à appliquer strictement les consignes qu'ils reçoivent. L'application stricte concerne en premier lieu les ouvriers non qualifiés, ainsi que les ouvriers qualifiés de type industriel, et certaines catégories d'employés (postes et télécommunications, banques, assurances, restauration, libres services, santé). Dans toutes ces catégories, les modalités d'application des consignes se sont desserrées : les salariés y sont de plus en plus nombreux à faire autrement "dans certains cas" ou "la plupart du temps". Les ouvriers qualifiés et les contremaîtres, les employés des transports, les chauffeurs, sont même de plus en plus nombreux à considérer qu'ils n'ont pas de consignes : 18,5 % des contremaîtres contre 14 % en 1991, 17 % des chauffeurs contre 11 % en 1991. Mais c'est dans les catégories qui se caractérisent par leur proximité avec l'univers domestique (assistantes maternelles, employées de mai-

son, soins personnels, professions des arts et des spectacles), que cette proportion a le plus augmenté.

En 1998 comme en 1991, près de 80 % des cadres et les deux tiers des professions intermédiaires règlent la plupart du temps personnellement les incidents qui surviennent au cours de leur travail. Mais c'est aussi le cas aujourd'hui d'un nombre croissant d'employés et d'ouvriers. L'appel à d'autres salariés spécialisés dans la maintenance et le dépannage a nettement reculé, notamment parmi les ouvriers non qualifiés, les employés de libre service, ceux de la santé.

Quant aux délais¹ dans lesquels s'inscrit le travail, ils peuvent être fixés sans que le salarié ait la possibilité de les faire varier (33 % des salariés sont dans ce cas), ou susceptibles au contraire d'être modifiés (36 %). Certains salariés considèrent par ailleurs que cette alternative est pour eux sans objet, parce que leur travail ne s'inscrit pas dans des délais à respecter (31 %) ; leur proportion a légèrement augmenté par rapport à 1991, surtout chez les employés et les professions intermédiaires, alors qu'elle est restée stable chez les ouvriers, qui en revanche déclarent plus souvent qu'en 1991 pouvoir modifier leurs délais.

Les résultats de l'enquête semblent montrer que l'on a affaire à deux formes d'autonomie :

- une autonomie d'initiative, « gagnée » par les salariés et dont on peut penser qu'elle a plutôt des effets bénéfiques : les salariés connaissent les objectifs à réaliser, ils ont le choix des modes opératoires et il n'y a pas de contrainte ou de contrôle hiérarchique.
- une autonomie procédurale, « prescrite » par l'organisation et qui place les salariés dans un système d'injonctions paradoxales. Ils connaissent les objectifs à réaliser mais n'ont pas toujours les moyens de le faire. De plus, ils doivent respecter des consignes et ont peu de marges de manœuvre quant aux délais. Il y a une forte pression du contrôle hiérarchique.

Cette seconde forme d'autonomie se caractérise par une formalisation croissante des tâches : les marges de manœuvre accordées aux salariés

1 - La question de savoir si les salariés peuvent ou non faire varier les délais qui leur sont fixés n'est pas de même nature que celle qui a trait aux rythmes de travail (normes ou délais à respecter en moins d'une heure ou d'une journée - cf. infra). La deuxième en effet se réfère à la nature de la contrainte, alors que la première cherche à évaluer la latitude dont dispose le salarié.

sont encadrées par les procédures. La formalisation des tâches et le contrôle de la qualité à chaque étape de l'élaboration et de la conception du produit ou du service font partie des outils de gestion les plus répandus dans les entreprises. D'ailleurs de plus en plus de salariés déclarent devoir respecter des normes de qualité chiffrées. En 1998, un salarié sur cinq est concerné, les ouvriers au premier chef (30%). Le contrôle hiérarchique ne disparaît pas et 29% des salariés déclarent que leur rythme de travail leur est imposé par la pression constante de la hiérarchie (23% en 1991).

L'autonomie s'accompagne souvent aussi d'un développement de la polyvalence. Les salariés sont souvent dans l'obligation d'assurer simultanément un ensemble de tâches connexes à leur poste. Près d'un quart déclarent en 1998 changer de poste en fonction des besoins de l'entreprise et un sur cinq pense que c'est probablement une source d'erreur. Par ailleurs, 56% déclarent fréquemment devoir abandonner une tâche pour une autre plus urgente et 27% considèrent que cela perturbe leur travail. De plus, ces situations de travail évoluent parallèlement à une montée en charge des contraintes de rythmes.

AUTONOMES CERTES, MAIS À QUEL PRIX ?

L'autonomie s'accompagne souvent d'une très forte responsabilisation des salariés et elle peut parfois s'exercer dans un contexte restreint. Une trop forte responsabilisation peut parfois engendrer la peur de ne pas être à la hauteur et générer une grande souffrance morale. L'enquête montre qu'en 1998, près des deux tiers des salariés déclarent qu'une erreur de leur part peut ou pourrait entraîner des conséquences graves pour la qualité du service ou du produit, et deux sur cinq pour leur propre sécurité ou celle d'autrui. Un salarié sur deux se sentent concernés par les coûts financiers d'une erreur pour leur entreprise. La crainte sur l'emploi et les rémunérations en cas d'erreur concerne près de 60% des salariés.

Concilier autonomie et responsabilisation peut engendrer un paradoxe chez les salariés. Les injonctions paradoxales sont souvent source de souffrance mentale.

D'autres facteurs de charge mentale comme le travail dans l'urgence, le bruit, l'attention soutenue, les interruptions, les moyens insuffisants ou encore les relations tendues ont augmenté entre 1991 et 1998.

La progression de l'autonomie ne constitue pas en soi une dégradation des conditions de travail mais n'accroît-elle pas la charge mentale qui

pèse sur les salariés ?

L'étude proposée a pour objectif de regarder quelles sont les contraintes qui pèsent sur les salariés, et la charge mentale qui peut en résulter, dans les contextes organisationnels où s'inscrivent ces deux formes d'autonomie, en caractérisant les salariés concernés. Pour illustrer ces propos, une attention particulière est portée sur les salariés du secteur sanitaire.

Encadré 1 : OBSERVER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Les enquêtes sur les conditions de travail ont été menées auprès d'échantillons représentatifs de l'ensemble des salariés en 1978 et 1984, et des actifs occupés en 1991 et 1998. Les réponses se réfèrent aux conditions de travail telles qu'elles sont perçues par les enquêtés.

Organisées et exploitées par la Dares, elles sont réalisées en complément et sur le champ de l'enquête *Emploi* de l'Insee. Le questionnaire a été soumis en 1998 à tous les actifs ayant un emploi parmi le tiers sortant de l'échantillon, soit environ 22 000 personnes, dont 19 000 salariés. Les résultats présentés ici ne concernent donc que *les salariés*.

Les données de ces enquêtes ne reposent pas sur des mesures objectives, cotations de postes ou analyses du travail que pourraient réaliser des ergonomes. Elles passent par les déclarations des salariés. Pour autant, il ne s'agit pas d'enquêtes d'opinion. Les items choisis sont aussi factuels que possible. En outre, sur chaque thème abordé, plusieurs questions sont posées ; elles constituent une batterie de variables qui permet, par recoupement, de limi-

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BUÉ J., CÉZARD M., HAMON-CHOLET S., ROUGERIE C. et VINCK L. (1999), «De l'intensification du travail», Santé et Travail, n° 27, Mutualité Française, avril.

BUÉ J. et ROUGERIE C. (1999), «L'organisation du travail : entre contraintes et initiative (résultats de l'enquête sur les conditions de travail de 1998)», Premières Synthèses, 99-08, n° 32-1, Dares, août.

CÉZARD M. et HAMON-CHOLET S. (1999b), «Travail et charge mentale», Premières Synthèses, 99-07 - n° 27.1, Dares.

GOLLAC M. et VOLKOFF S. (2000), Les conditions de travail. Repères, Éditions La Découverte.

HAMON-CHOLET S. et ROUGERIE C. (2000), «La charge mentale, des enjeux complexes pour les salariés», Economie et Statistique, 2000.9/10 - N°339, INSEE.

L'industrialisation des services

Par Benoît Meyronin, Professeur Titulaire de la Chaire Ingénierie du Service – Grenoble Ecole de Management

Qu'est-ce que « l'industrialisation » des services veut dire ?

L'assurance, comme nombre de secteurs d'activité, vit de profondes mutations industrielles. Le processus « d'industrialisation », dans les métiers de service, désigne – pour faire simple – la mise en œuvre de techniques organisationnelles et de technologies (de l'information principalement) issues, pour une large part, du monde industriel. Les méthodes issues du management de la qualité et du Lean Management en font notamment partie, ainsi que la dynamique de l'automatisation (self-services, automates, serveurs vocaux interactifs...). Technologies, organisation et management sont étroitement mêlés. Il s'agit d'une dynamique qui vise peu ou prou les mêmes effets que dans le monde industriel à proprement parler :

- Du point de vue du client, lui garantir un certain degré de fiabilité du service de base (pour rester dans le domaine de l'assurance : « mon remboursement aura bien lieu dans les délais prévus »).
- Du point de vue de l'entreprise, lui permettre de réaliser de gains de productivité, de gagner en efficacité, de rationaliser ses « servuctions » (ses modes de production et de distribution du service).

Ce processus remonte aux années 70, avec l'informatisation massive des métiers de la banque et de l'assurance. Puis, dans les années 80, la diffusion croissante de la micro-informatique, l'éclosion de la télématique, au même titre que la promotion des démarches Qualité issues du monde industriel (les normes ISO notamment), ont contribué à accélérer ce mouvement.

Quels en sont les enjeux contemporains ?

Pour autant, ce mouvement connaît depuis quelques années une nouvelle accélération avec, notamment, la diffusion de nouvelles pratiques relevant de « l'excellence opérationnelle » et, bien sûr, l'explosion du web et des technologies liées. Plus que jamais, il s'agit de fiabiliser un service de base dans un contexte de grande complexité organisationnelle (les logiques de franchise, l'internationalisation mais aussi des chaînes de service multi-acteurs...) et de marché (arrivée de nouveaux acteurs pure players, nouvelles régulations vs dérégulations, etc.). Mais si ce mouvement est encore loin d'avoir livré tous ses effets (et, parfois aussi, ses méfaits), un nouveau challenge se fait jour : parvenir à concilier cette dynamique avec une approche relationnelle et managériale propre au monde des services, ce qu'il est convenu d'appeler une « culture de service ».

Parvenir à concilier industrialisation et culture de service

En effet, si ce mouvement est parfaitement légitimé, et même conceptualisé depuis près de 40 ans, il s'opère aujourd'hui dans un contexte qui nécessite, dans le même temps, de modifier en profondeur la culture des organisations pour qu'elle soit davantage « orientée clients » et « orientée service ». Parce que l'un des contrepoints de l'industrialisation, c'est justement d'avoir construit des organisations taylorisées, ultra-processées parfois, dans lesquelles les technologies de l'information sont omniprésentes. Des organisations qui ont parfois perdu, chemin faisant, le sens de ce qui fonde une relation de service : la qualité d'un accueil et d'une prise en charge, la confiance réciproque, une présence humaine (et donc une certaine écoute et une certaine agilité). Les organisations ont donc à gérer, simultanément, un mouvement qui, en première lecture, peut sembler antinomique : rationaliser, « processer », normer, standardiser... d'un côté, parce que cela conserve un sens, et, de l'autre côté, développer une culture du service qui repose sur des compétences relationnelles et managériales, sur de l'Humain pour le dire très simplement.

L'ingénierie du service : de quoi parle-t-on ?

C'est précisément pour désigner ce double mouvement que nous parlons « d'ingénierie du service ». En associant deux mots si différents, le premier faisant clairement référence au monde de l'ingénieur (de l'industrie, donc) tandis que le second renvoie à l'univers tertiaire (de la « relation », donc), nous voulons affirmer que l'UN et l'AUTRE sont nécessaires, et qu'ils sont nécessaires ensemble et non séparément. Dans ce contexte, former des managers à l'ingénierie du service devient un enjeu de compétitivité pour l'entreprise et un levier de croissance future : cette double transformation appelle en effet des compétences techniques, relationnelles et managériales particulières.



Compétence de service : état des lieux d'une
problématique
Pascal Ughetto

► To cite this version:

Pascal Ughetto. Compétence de service : état des lieux d'une problématique. Document de travail (collection des Documents de travail de l'IRES). 2002. <halshs-00331503>

HAL Id: halshs-00331503

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00331503>

Submitted on 17 Oct 2008

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

IRES

DOCUMENT DE TRAVAIL N° 02.03

**COMPETENCE DE SERVICE :
ETAT DES LIEUX D'UNE PROBLEMATIQUE**

Pascal Ughetto

Juillet 2002

**INSTITUT DE RECHERCHES ECONOMIQUES ET SOCIALES
« au service des organisations syndicales représentatives des travailleurs »
16, Boulevard du Mont d'Est 93192 Noisy-le-Grand Cedex
Tel (33) 01 48 15 18 90 Fax (33) 01 48 15 19 18**

SOMMAIRE

Introduction.	3
Chapitre 1. – COMPETENCE DE SERVICE : LE DEBAT ET SES ENJEUX.	6
1. Transformations du travail et compétences.	7
1.1. <i>Un travail sollicitant les qualités des salariés : quelle signification ?</i>	7
1.1.1. La recherche d'une rupture vis-à-vis du taylorisme.	7
1.1.2. Des tendances contradictoires.	10
1.2. <i>Vers un modèle de la compétence ?</i>	15
1.2.1. L'idée de compétence.	15
1.2.2. La compétence dans les situations critiques et au-delà.	17
1.2.3. Ce qui relève de la responsabilité individuelle et ce qui n'en relève pas.	18
2. Montée des services et de la relation de service : le travail face au public.	19
2.1. <i>Vers un « modèle de service » ?</i>	19
2.2. <i>Les compétences cachées d'un travail pas si banal.</i>	21
Chapitre 2. – COMPETENCE INDIVIDUELLE ET COMPETENCE COLLECTIVE DANS LE SERVICE AU CLIENT .	25
1. Les stratégies de service au client et la montée des exigences de professionnalisme.	26
1.1. <i>Le service au client : offre de solutions et engagements sur la qualité.</i>	26
1.2. <i>De la prise d'engagement professionnel de l'entreprise à l'exigence de professionnalisme des salariés.</i>	29
1.2.1. Le professionnalisme attendu des salariés : la prise en compte des finalités du travail du point de vue de son destinataire.	31
1.2.2. Professionnalisme individuel et collectif.	32
2. La compétence de service.	34
2.1. <i>Les composantes de la compétence de service.</i>	34
2.1.1. Rationalisation industrielle versus rationalisation professionnelle.	34
2.1.2. Trois composantes, déclinables aux plans individuel et collectif.	36
2.2. <i>Où en est-on de la mobilisation de la compétence de service ?</i>	39
Références bibliographiques.	42

Depuis plusieurs années, la compétence s'est imposée comme l'un des principaux thèmes autour desquels, dans les entreprises, chez les consultants et parmi les chercheurs, on tente de formaliser des changements structurels affectant le travail et notamment l'existence de nouvelles exigences de l'activité de travail. Qu'il s'agisse de promouvoir l'intérêt d'opter pour une « logique » ou une « démarche compétence », ou au contraire d'en dénoncer les dérives possibles, que l'on adhère sans guère de détachement à ce nouveau vocabulaire ou qu'on l'aborde de manière critique, qu'il y ait là matière à reconsiderations profondes ou que la rhétorique l'emporte, il est devenu difficile d'y échapper tant les attentes formulées par les employeurs à l'égard des salariés s'imprègnent désormais de l'idée de compétence, opposée à la simple qualification. Des salariés « seulement » qualifiés, est-il suggéré, n'assureraient plus aux entreprises les moyens de fonder la compétitivité de leurs produits vis-à-vis de la concurrence ; il faudrait à ces salariés — des exécutants aux cadres, employés à la conception comme à la production ou à la commercialisation — ce quelque chose de plus susceptible de laisser penser que, en situation, ils sauront adopter les comportements qui garantiront la qualité de leur intervention. C'est là la concrétisation de l'affirmation portée par les firmes depuis les années 1980, faisant des « ressources humaines » et des « qualités » de leurs salariés les fondements de leur compétitivité.

La certitude affichée par les entreprises en la matière, notamment au moment du recrutement, ne veut pas dire qu'elles identifient clairement ce que cela recouvre. Cela ne signifie pas non plus qu'elles n'iront pas, en dépit de tout, chercher l'assurance de la compétence dans des niveaux de diplômes dont elles voudraient qu'ils objectivent cette compétence, ce qui conduit souvent à des pratiques de surqualification à l'embauche. La crainte d'abriter dans leurs équipes des salariés incompetents amène également certaines d'entre elles à des conduites dénoncées comme répréhensibles par les organisations représentatives des salariés, la justice ou les autorités politiques¹. Mais, si les discours très affirmés et les pratiques parfois peu nuancées dissimulent fréquemment un certain tâtonnement et une incertitude des entreprises, il ne faudrait pas tomber dans l'excès qui serait de refuser d'accorder tout crédit aux attentes qu'elles forment quant aux les qualités de leurs salariés.

¹ La dernière affaire en date est celle, révélée au début de l'année 2002, concernant le système de notation d'IBM, qui, en France, s'est vu accusé d'imposer aux responsables hiérarchiques des quotas de personnels à noter défavorablement. Ces personnels dits « faibles contributeurs » encourent le risque d'un licenciement.

C'est clore l'analyse un peu trop rapidement que de mettre au compte d'une volonté manipulatrice et d'un simple discours la référence aux compétences attendues et la recherche d'une nouvelle démarche en matière de gestion des ressources humaines.

Ce qui se joue dans cette recherche doit, au contraire, faire l'objet d'un examen attentif, capable, certes, de se montrer conscient des dérives possibles mais, malgré tout, également, de prendre au sérieux les enjeux ressentis par les entreprises et, qui plus est, par les différentes catégories d'acteurs de ces entreprises. La « logique compétence » ne doit pas être réduite à ce qu'en font les directions de ressources humaines : elle est parfois pratiquée « sans le savoir » par des responsables opérationnels qui ont bâti, avec leurs propres moyens, une conception plus pragmatique, correspondant à leur perception de l'évolution des contraintes productives auxquelles ils se confrontent quotidiennement. Ceux-ci n'ont pas nécessairement recours au vocabulaire de la compétence, mais ils s'avèrent parfois creuser des voies de réponse qui sont, dans certains cas, une traduction plus profonde, moins rhétorique, de ce que cherchent, un peu théoriquement, les directions de ressources humaines. La rationalité d'entreprise est généralement moins univoque qu'on ne voudrait le croire ; elle est en même temps sollicitée par des situations très concrètes, éprouvées jour après jour par ceux qui, en charge de responsabilités opérationnelles, doivent trouver des réponses aux problèmes économiques qu'ils rencontrent dans l'exercice de ces responsabilités. Si l'on veut éviter que le débat sur la compétence ne devienne à son tour très rhétorique, il semble utile de tenir compte de ce niveau où sont ressentis des enjeux très concrets, qui sont loin d'être réductibles à de purs phénomènes de constructions ou de représentations, sans dimension contraignante objective.

C'est l'objet de ce document de travail que de faire le point sur les recherches qui, en fin de compte, peuvent être comprises comme adoptant ce point de vue, c'est-à-dire comme s'employant à prendre au sérieux les contraintes et les enjeux ressentis à différents niveaux de l'entreprise autour de ce qui est ou n'est pas explicitement nommé « compétence ». Il ne s'agit pas d'un tour d'horizon exhaustif des travaux de recherche consacrés à la « logique compétence », d'une présentation de la diversité des thèses en présence ; il s'agit plutôt d'une mise en forme de la manière dont se trouvent présentés les problèmes productifs à partir desquels il est possible de faire référence au rôle des compétences, que celui-ci soit clairement perçu dans les entreprises ou, au contraire, difficilement reconnu.

*

Or, il semble que, au cours des dernières années, ce type d'analyses ait eu tendance à aller chercher la matière à un approfondissement de la réflexion dans une attention portée aux services et à la relation de service. En fait, les services ne constituent pas une simple contextualisation de l'analyse

L'entreprise a été soupçonnée de faire de l'évaluation un instrument de gestion du renouvellement des effectifs contournant les obligations légales de l'employeur.

et du débat sur les compétences. Ils représentent un domaine où la controverse trouve à s'attiser. Ce sont des activités où chacun tend à y voir s'exacerber ce dont lui semble porter la « logique compétence », en potentiel de renouvellement ou en dérives. Dans la perspective qui nous intéresse ici, il s'agit de voir comment on peut identifier, à travers les services ou la relation de service, des situations productives venant poser de manière encore plus nette qu'ailleurs la question des aptitudes des salariés à aller au-delà du prescrit, ce qui est une manière rapide de définir l'idée de compétence (cela ne signifiant évidemment pas que les entreprises mettant en œuvre une logique de service (ou affirmant la mettre en œuvre) développent automatiquement la sollicitation des compétences de leurs salariés).

La relecture de travaux consacrés aux services et à la relation de service vient ainsi nourrir la problématique de la compétence telle qu'elle avait commencé à se constituer indépendamment d'eux. Elle est motivée par l'extension des positionnements stratégiques d'entreprises qui affirment, dans de nombreux secteurs d'activité, se fonder sur une logique de service au client et qui génèrent des situations productives marquées par de nouvelles contraintes et de nouveaux problèmes productifs auxquels les personnes doivent se confronter. Il s'agit de voir comment ces situations productives donnent sens à l'idée de compétence, aussi bien individuelle que collective. Les travaux en question ont pour intérêt de porter un regard relativement fin — très souvent celui de l'interaction entre l'agent et l'utilisateur ou le client — sur des situations qui révèlent des facettes jusqu'alors inexplorées des aptitudes mises en œuvre. Il est ainsi possible d'approfondir la compréhension des enjeux que représente la compétence dans les situations de travail contemporaines, qui sont, de plus en plus, marquées par l'exigence de service au client. D'une certaine manière, ce qui est parfois nommé la « compétence de service » devient un point d'entrée privilégié dans la problématique de la compétence en général.

Les pages qui suivent font le point sur ce renouvellement. Elles laissent de côté les éléments de la problématique qui sont, jusqu'à présent, moins nettement renouvelés par la perspective des services, comme, par exemple, ceux touchant à la mobilité et la transférabilité et reconnaissance des compétences entre entreprises ou entre secteurs. Dans un premier chapitre, il s'agira, après un rappel de la manière dont la thématique de la compétence s'est constituée, de voir comment celle-ci « rencontre » l'analyse des situations de travail dans les services et y trouve l'occasion d'un approfondissement. Dans un second chapitre, il sera alors question de la manière dont peuvent être analysés et, en quelque sorte, « décomposés » les ressorts de la compétence individuelle et collective dans les services.

Compétence de service : le débat et ses enjeux

Les services sont un domaine d'étude qui a été longtemps négligé. Jusqu'à une date récente, l'analyse du travail s'est surtout concentrée sur les secteurs industriels. Cela tient au fait que, même si les effectifs du tertiaire ont, en France, rejoint ceux de l'industrie et du bâtiment dès 1936 et progressé dès lors plus rapidement (Marchand, Thélot, 1997), l'industrie était, jusqu'aux années 1970, le lieu où se jouait l'essentiel de la dynamique économique mais aussi de la dynamique sociale : les études se concentraient sur les entreprises industrielles dans la mesure où les rapports sociaux entre ouvriers et patronat de ces entreprises apparaissaient à beaucoup comme déterminant une part importante des choix économiques et sociaux d'économies comme la France. La question qui intéressait les chercheurs était de savoir ce qu'il advenait du travail dans le cadre de l'expansion du taylorisme. Le cœur de la sociologie du travail, tout particulièrement, avait ainsi tendance à négliger les services, qui étaient abandonnés aux problématiques de la bureaucratie ou des professions et aux analyses interactionnistes (Hughes, Goffman...), surtout développées aux États-Unis.

Le taylorisme a commencé à faire l'objet de mises en cause assez vives à partir de la fin des années 1960 et du début des années 1970, avec son rejet croissant par les ouvriers. Mais c'est surtout à partir des années 1980 que les entreprises elles-mêmes, sous l'effet de leur déstabilisation par la rupture du trend de croissance de l'après-guerre et des changements consécutifs dans les formes de la concurrence, en sont venues à des efforts de reconsidération plus poussés. Les directions d'entreprises se sont ainsi trouvées à s'interroger sur les formes du travail, et notamment sur les modes d'obtention de la productivité, et à envisager des évolutions qui, pour certains observateurs, ont manifesté une tendance à se dégager des principes du taylorisme et, pour d'autres, ont plutôt représenté une nouvelle mise en forme des principes anciens. C'est dans le cadre de cette controverse entre la thèse de l'orientation vers un possible « post-taylorisme » et celle du développement d'un « néo-taylorisme » que s'est forgée la problématique de la compétence. Les oppositions entre ces thèses sont donc notamment des oppositions à propos de ce que l'on en est venu à nommer le « modèle de la compétence ».

Un rappel à ce sujet sera indispensable pour montrer la place occupée par les services dans la problématique de la compétence. En effet, dans le courant des années 1990, le débat, qui avait

jusqu'alors prolongé les tendances antérieures, en ce sens qu'il avait continué de porter sur des observations tirées de l'industrie, a alors amorcé un déplacement vers l'analyse de secteurs de services. Les deux thèses en opposition ont effectivement trouvé dans ces secteurs de quoi nourrir leurs arguments en les montrant sous un jour exacerbé et avec des implications amplifiées, mais aussi sous un jour un peu renouvelé, permettant d'approfondir les intuitions de départ. L'analyse des transformations du travail s'est alors enrichie de la rencontre avec une ligne d'analyse qui s'était développée indépendamment et qui portait sur la relation de service.

On peut dire que la thématique de la compétence de service est la résultante de la rencontre entre la problématique de la tendance à l'émergence d'un post-taylorisme et d'un modèle de la compétence, d'un côté, et la problématique de la relation de service, de l'autre.

I. TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL ET COMPETENCES

1.1. Un travail sollicitant les qualités des salariés : quelle signification ?

Depuis les années 1980, les entreprises déclarent que, pour les besoins mêmes de leur compétitivité, elles doivent faire appel aux qualités des salariés qu'elles emploient. Ces qualités sont supposées faire la différence quant à la qualité des produits offerts vis-à-vis de ceux des concurrents. Amenés à définir ce qu'ils entendent par là, les responsables d'entreprises font savoir que, au-delà des savoirs et des savoir-faire, ils demandent notamment à l'individu de faire preuve d'une implication et de dispositions qui se révèlent notamment dans son comportement (ouverture à l'égard des autres collègues, capacité de réflexion, etc.). Les « qualités comportementales » ou le « savoir être » sont les expressions par lesquelles ces responsables s'efforcent fréquemment de ramasser une part importante de ces attentes. Ces qualités sont censées distinguer un salarié compétent de celui qui l'est moins.

En réalité, ces propos ne sont pas sans dissimuler une certaine difficulté de ces responsables d'entreprises à expliciter et clarifier, y compris pour eux-mêmes, la nature de leurs attentes. Cette difficulté n'exclut cependant pas que, chez les responsables opérationnels notamment, des pratiques s'engagent, qui se révèlent éclairer davantage les besoins que ressentent les entreprises en matière de compétences de leurs salariés. C'est l'analyse des transformations du travail menée depuis les années 1980 qui permet de mieux cerner ce qui se cherche, dans les entreprises, dans la résolution des problèmes productifs par les compétences des salariés.

1.1.1. La recherche d'une rupture vis-à-vis du taylorisme

La recherche d'une mobilisation des compétences des salariés pour résoudre les problèmes productifs constitue une rupture vis-à-vis du taylorisme. Celui-ci repose, en effet, sur le principe que

les ressorts de l'efficacité du travail se situent dans une analyse du travail à effectuer par un corps de spécialistes (bureau des méthodes), laquelle analyse débouche sur la définition de la meilleure manière possible d'organiser ce travail, qui s'impose ainsi aux exécutants. La maîtrise du travail est déléguée, au sein de l'entreprise, à un ensemble de spécialistes, qui définissent des postes de travail correspondant aux différents aspects du travail à effectuer et qui assignent aux titulaires de ces postes l'exécution de tâches. Le taylorisme repose donc fondamentalement sur le principe de la prescription et le refus de s'en remettre à l'initiative des salariés, à son intelligence de la situation (même si, dans la réalité, il n'a pu fonctionner sans l'appui que fournissaient les initiatives prises par les ouvriers en dehors de, ou contre, ce qui était prescrit).

Ces principes, systématisés à la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e par l'ingénieur américain F.W. Taylor, se trouvaient ébauchés dans la description des mécanismes et des vertus de la division du travail dans l'entreprise par Adam Smith. Historiquement, ils ont supposé la remise en cause du « métier », héritage des corporations. Les ouvriers de métier, au moment où écrit Taylor, détiennent la maîtrise du travail, qui n'est ni analysé ni connu de ceux qui les embauchent. Ils en maîtrisent aussi bien l'organisation que le rythme. Or, le taylorisme — amplifié par le fordisme, qui, par la chaîne de montage, impose aux ouvriers le rythme de travail par la cadence de la machine — va dégager un potentiel impressionnant de gains de productivité, précisément en privant les ouvriers du contrôle de l'intensité de leur travail et en organisant ce dernier de manière à amplifier l'efficacité générée par la spécialisation sur une tâche. On apprend ainsi à assumer des flux intenses de production, autrement dit à produire en masse. Cela permet de tirer parti d'économies d'échelle (abaissement du coût par unité de produit à mesure que l'échelle de la production augmente) et, partant, de baisser le prix relatif des produits ainsi fabriqués, facilitant ainsi leur écoulement au sein d'une consommation de masse.

Ce modèle a été déterminant, notamment dans les industries qui, comme l'automobile, « portaient » la dynamique de croissance dans les années 1950 et 1960. Il a toutefois fini par rencontrer des limites, d'abord de nature sociale, représentées par le refus de cette forme de travail, plus spécialement marqué chez certaines catégories (jeunes, puis, au début des années 1970, immigrés, etc.) : grève, turn-over, absentéisme, coulage... Les coûts de reconduction du taylorisme-fordisme s'en sont trouvés accrus et les gains de productivité diminués.

À cette occasion, les ouvriers spécialisés se sont trouvés à revendiquer une reconnaissance (dans les classifications et les rémunérations) de leur compétence réelle, qui ne se limitait pas à ce qui était prescrit et à ce qui était censé constituer les exigences du poste selon les classifications. Au milieu des années 1970, on en est ainsi venu à prendre conscience des limites d'une représentation du travail assise sur le poste et la tâche prescrite, au point où l'on a même eu affaire, en 1974, à la négociation dans la métallurgie d'un accord de classification à certains égards novateur, puisqu'il introduisait une nouvelle définition des exigences du poste, que l'on désigne par l'expression de « critères classants » : parmi ces critères, on trouvait la *responsabilité*, l'*autonomie* et la *formation*

requisite, qui se révélaient faire référence à des qualités de l'individu salarié détenteur du poste et qui introduisaient l'idée, non seulement que le poste n'était pas nécessairement décrit par ce qui y est prescrit, mais que c'est même l'aptitude à l'autonomie, opposée à la prescription, qui fonde les aptitudes sur ce poste (Zarifian, 2001, pp. 19-20).

*

Mais c'est à partir des années 1980 que la réflexion sur le modèle de travail taylorien va se trouver réellement posée. Le décrochage brutal de la croissance et l'incapacité à revenir aux tendances antérieures fait finalement prendre conscience que l'on doit désormais faire avec une croissance durablement faible, au sein de laquelle l'intensité de la concurrence s'exacerbe et ses modalités se renouvèlent : les entreprises cherchent dans la différenciation des produits et, plus généralement, dans l'amélioration de leur qualité les moyens d'une plus grande capacité à capter les parts de marché à leur profit. On apprend alors — notamment dans les industries qui, comme l'automobile, étaient les plus porteuses de croissance mais aussi les plus adaptées au modèle taylorien — à produire de la variété et à faire face aux fluctuations quantitatives marquées. L'automatisation, qui bénéficie désormais des possibilités offertes par l'électronique, est appréhendée comme une réponse possible à ces nouvelles exigences productives.

Elle contribue cependant à faire évoluer le travail : les tâches directement productives tendent à régresser au profit des automates, tandis que prennent de l'importance les tâches de régulation. En particulier, le coût que représentent les arrêts des machines implique que deviennent déterminantes aussi bien l'observation du fonctionnement des automates et l'anticipation des dysfonctionnements que l'intervention rapide et efficace en cas de panne. Dès lors, il y aura une différence notable de coût et de productivité entre une organisation du travail qui favorise et celle qui ne favorise pas l'anticipation et la capacité à tenir compte des pannes déjà survenues pour améliorer la connaissance et la maîtrise collectives du processus. La première, toutefois, tend à rompre avec les principes du taylorisme puisqu'elle requiert de mobiliser la subjectivité des salariés. Il faut, en effet, dans ce cas, que les salariés ne se contentent pas d'appliquer une prescription mais d'interpréter la situation et de prendre les initiatives appropriées. Le rapport subjectif du salarié à son travail est en jeu : l'efficacité productive ne se satisfait plus d'un salarié se tenant à l'application de consignes prescrites ou manifestant une attitude de retrait à l'égard du contenu et des implications de son travail du point de vue de la qualité du produit.

Ce potentiel de changement décrit à propos de l'automatisation est, en fait, porté par d'autres facteurs qui se ramènent généralement à l'importance que tend à acquérir la qualité des produits. Les firmes arbitrent moins qu'auparavant en faveur de l'objectif consistant à sortir une production à tout prix, quels que soient les effets éventuels sur la qualité, mais tentent de plus en plus de tenir des

objectifs de volume à qualité croissante (renouvellement fréquent des produits, extension à la presque totalité de la gamme des caractéristiques auparavant réservées au haut de gamme, etc.).

C'est pourquoi on voit se développer également, outre l'automatisation, des innovations organisationnelles comme la responsabilisation des équipes sur des objectifs de performance à assumer de façon autonome : on considère, en effet, dans ce cas, que, la performance ne se réduisant plus à un simple indicateur de volume produit et de productivité mais s'articulant avec d'autres objectifs, plus qualitatifs, il devient plus difficile de fixer *a priori* et d'en haut la meilleure manière de procéder et qu'il vaut mieux laisser les niveaux directement opérationnels s'organiser au mieux pour que, ayant une connaissance et une conscience des conséquences de choix productifs sur les quantités et la qualité produites, les membres des équipes fassent les choix qui garantiront, mieux que toute directive, la satisfaction des objectifs de performance. D'autres innovations organisationnelles consistent — notamment dans la conception des produits — à décroiser les différents métiers et à les faire coopérer pour qu'ils évitent le passage par des séquences de rectification *a posteriori* qu'implique une coordination plus en aval. Il devient ainsi possible de resserrer les délais nécessaires à la conception ou à la fabrication du produit.

Ainsi, c'est en ressentant comme un impératif une évolution de leur positionnement à l'égard de leurs produits qui les conduit à arbitrer davantage en faveur de la qualité que les entreprises en viennent à concevoir l'idée que les salariés doivent manifester des aptitudes à l'implication — implication dans les objectifs de qualité notamment — et qu'elles en viennent à les voir comme moins interchangeables du point de vue de leur rapport au travail, de leur disposition à un engagement plus ou moins actif, engagement débouchant sur plus ou moins de propositions d'amélioration du produit ou du procédé, de coopération avec les autres, de responsabilisation sur un objectif, de prises d'initiative face à un aléa, etc.

1.1.2. Des tendances contradictoires

Les entreprises, et notamment les directions des ressources humaines, ont recours à un discours assez rhétorique pour, à la fois, signifier ce qu'elles estiment être leur prise de conscience de cette importance désormais acquise par la mobilisation des salariés vis-à-vis de leur travail, et cerner le contenu des qualités ainsi souhaitées chez ces salariés. Sentant que les choses se jouent largement dans le *rapport entretenu par les salariés à l'égard de leur travail*, elles tentent de ramasser l'idée dans des expressions comme le rôle des « qualités personnelles », du « savoir être », de la « démarche compétence », etc.

Il n'est guère difficile de prendre les entreprises en flagrant délit de contradiction avec cette rhétorique. C'est ainsi que certains observateurs opposent à ce qui vient d'être décrit des constats qui semblent en révéler le caractère irréaliste ou utopiste.

En premier lieu, les entreprises sont très loin de ne trouver des réponses à leur recherche d'un arbitrage plus en faveur de la qualité que dans des solutions en rupture avec le modèle taylorien : c'est au contraire parfois dans un réapprofondissement du taylorisme-fordisme et dans son extension à des domaines jusqu'alors non touchés par ce modèle qu'elles cherchent à concilier l'élévation de la qualité et l'amélioration de la productivité, par exemple avec le mécanisme de la différenciation retardée, qui consiste à produire tous les composants d'un produit en série, mais à le différencier *in fine* au moment de l'assemblage (Duval, 1998). La volonté d'augmenter la qualité produite sans sacrifier la productivité, voire de la concilier avec une réduction des effectifs, se traduit également souvent par une juxtaposition entre un appel à l'implication et une intensification du rythme de travail. L'étude des entreprises sous-traitantes de l'automobile illustre cette tendance à recourir à des fractions bien déterminées de la population active (en l'occurrence, certains jeunes, très sélectionnés) en leur demandant d'intenses efforts de productivité et de qualité (Gorgeu, Mathieu, Pialoux, 1998). La menace du chômage sert alors à discipliner cette fraction des actifs ainsi mobilisée et à les accoutumer aux dispositions favorables à ce rapport au travail (Beaud, Pialoux, 1999). Cette tendance s'étend également à des domaines jusque-là peu développés ou peu touchés (par exemple dans le tertiaire), qui, dans le même temps, deviennent des sphères d'embauche importantes. Dans ces domaines, les salariés sont souvent confrontés à une interaction avec le client qui rend encore plus difficile à supporter ce double effort de quantité et de qualité requis (centres d'appel...).

Ainsi, il est assez patent que les entreprises n'éliminent pas complètement la logique taylorienne, qui, à certains égards, a fait ses preuves et qui reste parfois inégalée en matière d'obtention des gains de productivité. Chaque fois qu'elles le peuvent, elles ne manquent pas de rechercher une intégration des objectifs de qualité dans ce modèle éprouvé. Dans ce cadre, la logique compétence est une affirmation sans guère de fondement, largement contrebalancée par une logique plus proprement taylorienne.

En second lieu, il apparaît aussi que la référence aux compétences sombre parfois dans des dérives qui consistent notamment à personnaliser fortement les qualités attendues, à en faire un attribut de la personne du salarié que les entreprises cherchent à exploiter en dépassant parfois les limites de la considération pour la personne humaine (Durand, 2000). De la recherche d'un individu qui « s'implique », on peut facilement en venir à vouloir un salarié qui ferait complètement siens les objectifs et les intérêts de l'entreprise, bref qui se fonderait en elle : l'implication est comprise comme du dévouement et de l'adhésion aux intérêts de l'entreprise, sans prise de distance, dans le cadre de ce qui devient une véritable aliénation. On risque alors de verser dans les rapports purement inter-individuels, où le salarié est livré entièrement à l'arbitraire de l'entreprise, sans possibilité de contrôle collectif des rapports employeur-salarié. Il peut, dans ce cas, être reproché à des salariés une incompetence (manque de dynamisme...) qu'on rendrait responsable d'une faible performance collective. Les qualités de l'individu peuvent se trouver rabattues sur le fait de partager avec son entreprise des « valeurs », ce qui fait entrer l'évaluation de cet individu dans le domaine d'une faible

objectivité, où la sanction peut tomber de manière inéquitable sans qu'il soit facile de lui opposer une défense de l'accusé. Nombre de cadres ont, dans les années 1980, développé un rapport à l'entreprise sur ce modèle de l'adhésion, qu'ont reproduit également, plus récemment, les salariés de la « nouvelle économie ». Les licenciements, les difficultés d'embauche, la sévérité croissante des conditions de travail ont fait naître chez certains d'entre eux, à partir de 1993, le sentiment qu'ils s'étaient ainsi trouvés livrés à l'emprise de firmes qui pouvaient finalement se trouver à ne guère reconnaître l'investissement personnel consenti.

Il est donc certain que l'impératif ressenti par les entreprises de fonder leur compétitivité sur les qualités des salariés se concrétise parfois dans des formules qui laisseraient plutôt à voir une aggravation de la « domination » dans les firmes, c'est-à-dire un renforcement de la capacité des employeurs à tirer des salariés des attitudes et des contributions sur la seule base de la pression rendue possible par un rapport de forces d'inégalité croissante.

Au total, on perçoit une réalité faite de tendances relativement contradictoires, qui « tirent » dans des directions assez différentes le principe d'une mobilisation des qualités des salariés. À partir de là, tout est affaire d'interprétation (Ughetto, 2001a). On peut, d'un premier point de vue, considérer que l'emporte l'effet propre des rapports sociaux de type capitaliste. Dans ce cas, on tend à suggérer que, laissées à elles-mêmes, les entreprises, quelle que soit la bonne volonté de leurs managers, auront tendance, notamment sous la pression du pouvoir financier des actionnaires, à privilégier les solutions les plus en accord avec l'antagonisme constitutif du rapport salarial, c'est-à-dire celles qui accroissent la domination. Mais on peut aussi, d'un autre point de vue, considérer que le management des entreprises, tout en ayant à œuvrer pour assurer la logique de valorisation du capital de l'entreprise et en étant donc fortement structuré dans ses décisions par cette logique de valorisation, n'agit pas autrement qu'au travers de formes de conscience des enjeux à résoudre pour assurer la valorisation et donc au travers d'une construction subjective de la réalité. Les solutions productives adoptées ne s'imposent donc pas immédiatement par la simple découverte des solutions qu'imposerait la logique de la domination et s'avèrent moins déterminées : les voies explorées subissent la sanction du marché, mais rien ne dit que cette sanction valide automatiquement les solutions inspirées par la domination. Les managers peuvent avoir à faire le constat d'échecs de leurs solutions et se trouver dans l'obligation de réinterroger la manière dont ils s'étaient représenté les enjeux de l'entreprise et les manières d'y répondre (par exemple, une mauvaise ambiance de travail découlant de relations difficiles avec la hiérarchie, qui incite les clients à se reporter sur le concurrent), jusqu'à aller, éventuellement, vers des solutions plus conformes à l'inspiration « post-taylorienne ».

C'est là, sans doute, la position adoptée par les tentatives de formalisation du « modèle de la compétence ». Ce modèle, parfois mal interprété, est une construction théorique tirée de l'observation de pratiques au sein d'entreprises mais dans l'optique de rendre intelligible une logique de rupture vis-à-vis du taylorisme. Il faut donc veiller à éviter la confusion qui, lui opposant le caractère contrasté des évolutions, consisterait à lui reprocher d'avoir mal observé la réalité puisque ses auteurs ne se sont pas

donnés pour démarche de présenter une observation purement inductive de la réalité. Il faut également éviter de lui opposer les discours et les usages répandus de l'idée de compétence dans le management des entreprises comme s'il y avait parfait recouvrement entre cette compréhension et celle que développent les chercheurs, dans le champ académique². En réalité, les pratiques des entreprises que l'on oppose au modèle théorique de la compétence correspondent assez peu à ce modèle. Si l'on caractérise celui-ci comme désignant un modèle de « management *par* les compétences », elles correspondraient plutôt à un « management *des* compétences » (Zarifian, 2001, p. 26). Cette distinction recouvre le fait que, dans le second cas, l'entreprise tend à considérer les compétences comme un potentiel intrinsèquement lié à la personne du salarié, fondamentalement attaché à lui, et qu'il faut donc « déceler », « repérer », attirer, mobiliser, exploiter. Dans cette représentation, c'est l'apport en compétences ainsi comprises qui fait la compétitivité de l'entreprise, et non pas tant l'organisation. Le modèle théorique de la compétence repose, au contraire, sur l'idée, qu'il y a des organisations du travail qui sollicitent plus ou moins la compétence des salariés et qui donnent à celle-ci plus ou moins l'occasion de servir à la réalisation de la performance et de se développer elle-même. La référence à un « potentiel » de ces salariés n'a alors que peu de sens (*cf.* encadré).

**Une entreprise à la recherche de sa démarche compétence :
un cas dans le secteur de la grande distribution alimentaire**

Une illustration des phénomènes de tâtonnement et d'indétermination dans les processus par lesquels les entreprises cherchent à concrétiser leur intuition du rôle à donner aux qualités des salariés peut être trouvée dans le cas d'un groupe de la grande distribution alimentaire (*). Au moment de l'observation, celui-ci est engagé depuis quatre ans dans la mise en œuvre d'une démarche compétences.

Au niveau de la direction, l'interprétation des enjeux et des modalités d'une telle démarche peut prendre des formes assez contrastées, mais la direction des ressources humaines, qui a en charge le projet, tend plutôt vers une logique de management des compétences. Elle se concentre assez fortement sur la gestion des cadres en concevant la démarche compétences comme venant compléter le dispositif existant de détection des potentiels et améliorer la gestion du développement de ces potentiels. Le principe est que le dispositif élaboré aura, dans un second temps, à être étendu aux emplois d'exécutants.

Au sein de l'encadrement, les chefs de rayon sont investis d'un rôle particulièrement déterminant, qui a été renforcé au cours de diverses refontes de l'organisation et de la ligne hiérarchique lors des dernières années. Ils ont à répondre de l'atteinte d'objectifs sur leur rayon, et notamment du chiffre d'affaires réalisé. Mais ils sont, en fait, indissociables de l'équipe qu'ils ont à conduire. Le modèle hérité est celui d'un chef de rayon 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...) qui sont sacrifiées à l'urgence du travail. On leur demande désormais de rompre avec ce modèle pour être davantage des managers, dont le travail s'effectue plus en retrait des tâches directement productives et consiste prioritairement en une analyse de la performance économique du rayon et donc des choix à effectuer quant aux marchandises devant

² En sciences sociales, il n'y jamais de recherche ayant pour but la connaissance pure, la science pour la science. Les chercheurs s'emploient à produire des *effets d'intelligibilité* (Passeron, 1991) qui donnent à lire la réalité en révélant certains enjeux à ceux pour qui cela est utile, c'est-à-dire les acteurs impliqués dans le débat social. Les recherches visant à formaliser le modèle de la compétence répondent à un positionnement supposant que le plus fructueux est d'influencer le débat social en faisant valoir les enjeux et les lignes possibles de rupture, cela à destination de managers dont on estime qu'il ne leur est pas impossible, à travers leurs formes de conscience, de tendre vers des solutions de type post-taylorien, et de syndicats qui peuvent également aller dans ce sens. Le positionnement inverse est, quant à lui, fondé sur un plus grand scepticisme quant aux possibilités de rupture dans l'entreprise et produit plutôt une mise en forme destinée aux acteurs syndicaux et visant à outiller leur capacité de résistance à la domination.

l'alimenter, aux modalités de mise en exposition, aux rapports avec les fournisseurs, etc. Le travail porte aussi sur les choix à effectuer quant à la mobilisation des employés pour atteindre les objectifs de performance.

Les chefs de rayon ont assez largement développé une conscience de l'importance des qualités de leurs employés dans la performance de leur rayon. Ils entendent très souvent dire par là que cette performance n'est pas atteinte s'ils n'arrivent pas à mobiliser réellement les employés, à faire en sorte qu'ils aillent à la tâche sans mesurer par trop leur degré d'engagement, qu'ils accomplissent ce qui leur est demandé sans qu'il soit nécessaire de vérifier systématiquement le résultat, etc. Ils laissent entendre le rôle d'une légitimité du chef qui, en raison de l'expérience reconnue, d'un certain charisme, d'une certaine autorité (parfois nommé « pouvoir social »), arrive à obtenir relativement facilement ces comportements de la part de ses employés.

Cette représentation s'avère en fait en cours de renégociation sous l'effet de l'effort à accomplir pour donner du sens au principe formulé par la direction du nouveau rôle du chef de rayon et de la place à accorder aux qualités des hommes. Les chefs de rayon apparaissent d'autant plus disposés à redéfinir leurs convictions en la matière qu'ils partagent assez largement le sentiment que les temps ont changé et qu'on ne peut plus diriger les personnes comme auparavant : selon eux, les personnes ne rechignent pas à obéir à une demande qui leur est formulée, mais pour autant qu'on lui explique les raisons de cette demande, qu'on leur en fournisse le sens. Par-delà, cependant, les chefs de rayon sont engagés dans des degrés variés de redéfinition pour eux-mêmes de ce qu'ils supposent leur être demandé.

*

Deux cas individuels fournissent des illustrations de positions extrêmes dans ce processus de redéfinition.

Le premier est celui d'un chef de rayon boulangerie-pâtisserie, artisan boulanger de formation, dans un magasin du sud de la Bourgogne, qui se trouve illustrer de manière presque idéale les modalités d'un management par les compétences.

Comme dans la plupart des magasins de l'enseigne, la boulangerie n'est plus un « terminal de cuisson », mais un lieu où l'on fabrique le pain dans toutes ses étapes. On cherche ainsi à rapprocher le rayon d'une boulangerie artisanale. La tendance spontanée de ce chef de rayon est de ne pas se contenter de mettre en fabrication la gamme des pains que doit normalement mettre en vente le magasin mais également d'en concevoir de nouveaux, en supplément. Il a notamment pris sur lui, à une époque où l'offre demeurerait essentiellement celle des pains classiques des hypermarchés, de contacter les minotiers de sa région pour envisager avec eux les possibilités d'une alimentation en farine de qualité supérieure à celle habituellement achetée, afin de concevoir des pains 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 ont, par la suite, été intégrés à la gamme que doit respecter tout magasin de l'enseigne). Le rayon se trouve ainsi engagé dans un mouvement permanent d'innovation, dont les diverses catégories d'employés se trouvent parties prenantes dans la mesure où, par exemple, des employés de l'emballage prennent sur eux d'apporter des recettes de pâtisseries pour envisager de nouveaux produits et où l'expérimentation d'une nouvelle production est discutée avec chacun, afin de recueillir les avis sur les possibilités et les contraintes ressenties dans les différents secteurs (fabrication, emballage, mise en rayon...).

La conception que ce chef de rayon se fait de son métier, très imprégnée du modèle de l'artisan boulanger, le conduit également à accorder une place importante à son rôle de formateur de jeunes, notamment d'apprentis. Il entend ainsi se consacrer de manière suffisante à leur formation, et notamment au suivi de leur progression.

Il s'emploie également à faire visiter l'espace de fabrication des pains et pâtisseries à divers publics (enfants, personnes âgées) afin de dissiper les clichés sur la boulangerie d'hypermarché.

Cette manière de concevoir son rôle le conduit à devoir penser l'organisation de son temps de manière à dégager les séquences nécessaires à ces activités d'innovation, organisation, animation, etc. C'est donc comme naturellement qu'il en est venu à responsabiliser les employés sur les différentes tâches. Toutes les catégories sont impliquées, parfois de manière tournante. Ainsi, à tour de rôle, chacun, du boulanger à l'emballer est amené à accomplir la tâche qui consiste, avant l'ouverture, à vérifier le bon ordre du rayon tel que perçu par les clients et le bon affichage des prix et à interpellé la personne concernée en cas de rectification à apporter. Sont également scrupuleusement respectées les réunions matinales au cours desquelles est présenté le chiffre d'affaires de la veille et où on discute collectivement des objectifs qui vont, dans la journée ou à plus long terme, venir conditionner le travail (telle promotion pour laquelle il faut s'organiser à l'avance, etc.), mais aussi la manière dont les interactions se font entre les différentes catégories (comment les emballeurs peuvent-ils prendre en compte les contraintes temporelles des boulangers, et réciproquement : les boulangers ne peuvent-ils pas davantage prêter main forte aux emballeurs quand ceux-ci sont débordés, et ceux-ci ne peuvent-ils pas aider à éplucher les fruits pour aider les pâtisseries ?...). Chacun s'approprie ainsi le sens du travail à effectuer. Le chef de rayon s'accorde également avec les différents ouvriers et employés à prévoir les différents apprentissages à faire pour qu'ils deviennent capables de maîtriser de nouvelles tâches. Le travail n'est jamais réduit à ce qui est strictement prévu mais s'élargit toujours à de nouvelles capacités. Les emballeuses, par exemple, étendent leur travail à repérer visuellement la rapidité avec laquelle « partent » les différentes catégories de pains ou de

pâtisserie et à en informer les ouvriers pour envisager avec eux la nécessité de remettre en production une fournée.

Le chef de rayon se trouve ainsi avoir développé une compréhension de son rôle qui l'a conduit à élaborer un véritable management de son rayon *par* les compétences de ses employés et ouvriers. Assumant un rôle d'organisation et d'innovation, il délègue les tâches directement productives, qui viennent ainsi enrichir le travail des exécutants. Ceux-ci s'approprient le sens de ce travail et, en outre, voient s'ouvrir la possibilité d'accéder à la maîtrise de tâches qui ne leur étaient pas nécessairement objectivement accessibles à l'origine. Ce chef de rayon fait bien plus que détecter des potentiels. Il crée une organisation qui, fondée sur la mobilisation de l'engagement subjectif, développe des compétences insoupçonnées.

*

L'autre exemple est celui d'un chef de rayon boulangerie-pâtisserie dans un magasin de la région parisienne qui n'est passé que depuis un an sous l'enseigne du groupe enquêté. Dans ce magasin, tous ses homologues sont engagés dans un processus d'appropriation des principes du groupe auquel ils appartiennent désormais mais ce chef de rayon est l'un de ceux qui préservent le plus la conception de leur métier qu'ils ont acquise et développée jusqu'à présent. La figure classique du chef de rayon imprègne assez fortement sa conception de son rôle. Il adhère sans difficulté à l'objectif de devoir évaluer sa performance à partir du chiffre d'affaires du linéaire mais en soulignant que le groupe dont il relève désormais rend la tâche particulièrement difficile en lui enlevant les marges de manœuvre dont il disposait dans l'enseigne précédente, où il pouvait, à tout moment de la journée, modifier les prix et, par exemple, si besoin créer une promotion. Se sentant plus contraint, il ne rechigne toutefois pas à fournir les efforts qui lui semblent nécessaires pour atteindre ses objectifs : déployant une grande intensité de travail, il demande également à ses employés un grand engagement physique dans le rythme assez intense qui se déploie dans ce rayon aux conditions de travail éprouvantes. L'absentéisme assez élevé, les retards occasionnés par un matériel saturé qui tombe fréquemment en panne et qui n'est pas restauré assez régulièrement viennent, en effet, amplifier les contraintes temporelles éprouvées et mettre l'équipe dans l'urgence permanente. Le modèle est inverse au précédent. Le chef de rayon manque de la confiance en ses employés qui lui permettrait de leur déléguer des tâches directement productives et de les responsabiliser. Il détermine par lui-même la nécessité éventuelle de remettre en production une fournée. Il ne s'estime pas en mesure de dégager le temps pour des prises de recul sur le fonctionnement de son rayon (par exemple, pour aller traiter une fois pour toutes avec la maintenance la résolution de ses problèmes avec les machines). Les aléas, toujours traités en situation d'urgence, accentuent cet effet de contrainte temporelle, auquel il répond par une pression accrue sur l'intensité du travail des employés. Les conditions de travail ainsi créées, le manque de reconnaissance accordée ainsi que le faible intérêt du travail pour ceux dont les tâches sont cantonnées aux aspects les moins qualifiés favorisent l'absentéisme. Un véritable cercle vicieux en résulte.

Alors que l'exemple précédent illustrait un management par les compétences qui s'était développé à l'initiative personnelle d'un chef de rayon, on a affaire ici à une réponse productive qui ne reconnaît pas les subjectivités au travail et n'accorde pas de place aux compétences. Dans un tel contexte, l'injonction de la direction d'appliquer au rayon une démarche de détection des compétences (un management *des* compétences) apparaîtrait à son responsable comme une charge de travail supplémentaire, totalement dépourvue de sens.

(*) Voir Besucco, Tallard, du Tertre, Ughetto (2002).

1.2. Vers un modèle de la compétence ?

1.2.1. L'idée de compétence

Une chose paraît acquise : *dans les situations de travail*, le modèle de la qualification est de plus en plus regardé comme inapproprié³ ; les responsables opérationnels doivent rendre des comptes sur des objectifs de performance, ce qui les conduit à ne pas se satisfaire de salariés « simplement »

qualifiés⁴. Une personne qualifiée n'est pas nécessairement une personne compétente (un enseignant peut être qualifié pour tenir son poste ; il n'est pas obligatoirement compétent pour autant). Dans les entreprises, les responsables se trouvent donc à travailler, à tâtonner, à l'invention de solutions destinées à répondre plus efficacement à ce qu'ils recherchent. C'est en cela qu'on peut parler d'une *tension* vers une logique compétence ou un modèle de la compétence. Ce modèle n'est évidemment pas réalisé ni même en attente d'application, comme si les acteurs des entreprises devaient finir par découvrir ce modèle qui se tiendrait déjà prêt quelque part, en toute objectivité.

Cette tension est portée par un sentiment *a)* qu'importent les qualités exprimées par les personnes dans leur travail, *b)* que ces qualités renvoient très largement à leur rapport au travail et, plus précisément, à leur engagement subjectif dans le travail.

Ces compétences sont quelque chose de propre, de spécifique à la personne (qui empêche de la considérer comme interchangeable avec une autre), ce qui ne veut pas forcément dire — comme le voudrait pourtant le discours de nombreuses directions de ressources humaines — que ce soit la sollicitation de *dispositions*. Autrement dit, partant sur des bases individuelles, sur des subjectivités distinctes, la compétence est malgré tout d'abord quelque chose de produit et développé dans le travail plutôt qu'une ressource intérieure délivrée par le salarié.

Un individu est compétent dans un domaine quand, dans ce domaine, il parvient à atteindre un bon résultat alors même qu'on ne lui a pas nécessairement indiqué comment s'y prendre. Cela signifie que, de lui-même, il est capable d'apprécier la situation (*i.e.* d'interpréter ses enjeux, les moyens à sa disposition, les possibilités d'en faire usage et les résultats qu'il va pouvoir ainsi produire et qui le rapprocheront d'un objectif de performance) et de prendre la ou les décisions les plus appropriées.

La compétence est donc une capacité *a)* de jugement, *b)* de prise d'initiative, *c)* de prise de responsabilité (capacité à répondre du jugement porté et des choix effectués), par rapport à une situation donnée (Zarifian, 2001).

Par exemple, l'automobiliste compétent est celui qui, voyant un enfant traverser brusquement la route, est capable — alors même que l'instructeur n'est plus à ses côtés et que la détention du permis est une certification de sa qualification qui ne préjuge en rien de ce qu'il va faire dans cette situation précise — de juger du risque qu'a pris l'enfant et des conséquences possibles, d'interpréter la situation en termes de réponses envisageables (compte tenu des variations possibles des réactions de l'enfant), d'évaluer les effets possibles, et, finalement, de prendre l'initiative qui va minimiser l'ampleur d'un éventuel accident : par exemple, la meilleure réponse n'est pas forcément de freiner brutalement, au risque de voir s'encaster à la file plusieurs véhicules, mais peut-être, de faire une

³ Cela ne veut pas dire que, dans les conventions collectives, le modèle de la qualification aurait complètement disparu ni même qu'il serait appelé à céder intégralement la place à un modèle alternatif. Mais il faut noter que ce modèle est lui-même, pour une part, une reconstruction *a posteriori*.

⁴ La compétence est « ce quelque chose en plus qui est demandé au salarié et que sa qualification n'arrive plus à nommer ni à garantir » (Lichtenberger, 1999, p. 97).

embarquée vers le trottoir d'où venait l'enfant, afin, à la fois, d'éviter celui-ci et de ne provoquer un accident que pour soi et non pour les voitures venant derrière.

Cet exemple montre à quel point la compétence est d'abord une capacité à se projeter dans les conséquences possibles d'une situation et de décisions, de sorte que les résultats ne s'analysent pas dans l'absolu mais plutôt en termes d'amélioration ou de minimisation d'une détérioration de cette situation (on ne peut pas demander au conducteur de ne provoquer aucun accident mais plutôt d'opter pour celui qui semble le moins grave). Cela est à noter car les indicateurs de performance, dans les entreprises, sont, au contraire, très souvent difficiles à contextualiser (ex. : placer tant de livrets jeunes, etc.).

Il montre aussi que la compétence s'évalue par rapport à une situation donnée et non pas à partir de dispositions : on peut tenter de cerner *a priori* toutes les qualités du conducteur (« c'est une personne qui fait preuve d'attention », « elle est prudente », « elle est dotée de bons réflexes »...), cela n'aide guère à évaluer la manière dont cette personne peut se comporter face à une situation précise telle que celle qui a été décrite, avec les contraintes et les moyens dont elle dispose à ce moment-là.

1.2.2. La compétence, dans les situations critiques et au-delà

On a souvent tendance à définir la compétence à partir de la référence aux situations critiques, tel qu'on vient de le faire, donc à la présenter comme une capacité à faire face à l'imprévu. Il est certain que la compétence se révèle dans ces moments où la situation risque d'échapper à l'individu et qu'il lui faut improviser une réponse (par exemple, l'enseignant face à un auditoire qui relâche son attention, l'agent de guichet face à un mouvement de protestation qui s'amorce dans la file d'attente...). Elle dénote le fait que la personne sait faire le diagnostic pertinent et apprécier ses moyens d'intervention correctrice. Mais, en fait, les situations critiques ont plutôt tendance à *discriminer* très nettement les degrés de compétence des personnes. Pour autant, la compétence ne s'applique pas qu'en situation d'imprévu. Relève également de la compétence le fait de savoir anticiper sur d'éventuelles situations critiques qui pourraient se créer et donc de savoir agir en amont pour éviter que celles-ci n'adviennent. L'exercice de la compétence et le contenu ou les modalités de cette dernière sont ici particulièrement difficiles à cerner puisqu'ils ne sont pas mis en scène dans une intervention mais relèvent plus d'un *travail invisible*. Ce mode d'exercice de la compétence ne doit pas être négligé, notamment pour certaines activités, telles celles de type logistique, où il importe avant tout d'éviter d'être débordé par le flux des marchandises. C'est alors notamment l'encadrement de proximité qui se trouve revêtu d'un rôle important quant à l'organisation de cette compétence parmi les exécutants. On pense notamment au travail qu'effectuent les chefs de rayon dans la grande distribution ou les chefs d'équipe dans le secteur de la distribution du courrier (centre de tri et bureaux distributeurs) à La Poste (Besucco *et al.*, 2002).

Le paradoxe de ce mode d'exercice de la compétence est qu'il consiste précisément à éliminer les situations critiques, où elle aurait l'occasion de se prouver. Dans ce cas, le milieu professionnel est seul capable de fonder la réputation de l'individu en étant en mesure de juger, par exemple dans un rayon qui « fonctionne bien », la part de ce qui est imputable à la compétence de son responsable et la part de la chance ou encore des effets favorables d'une bonne logistique en amont. Le jugement par les pairs peut jouer son rôle pour départager ce qu'une situation de calme, de bon fonctionnement, doit à la mise en œuvre d'une compétence de ce type ou, au contraire, à l'adoption de solutions efficaces à court terme mais qui risquent de déboucher à plus long terme sur une détérioration catastrophique de la situation⁵. La réputation peut se trouver à exercer un rôle de régulation, minimisant le risque que représente une personne (l'interconnaissance intervient alors, et cela d'autant plus que l'on a affaire à un « petit milieu » à forte identité collective : on pense notamment à l'affectation des directeurs de centres de tri à La Poste, ou encore aux affectations aux postes de chefs de rayon dans la grande distribution, qui se règlent souvent par des appels téléphoniques).

En tout cas, se pose ainsi la question des horizons temporels pertinents d'évaluation de la compétence : ce que la réputation est plus ou moins appelée à surmonter est la difficulté qu'il y a à juger des effets à échéances variables, et notamment à moyen ou long terme, du mode d'action d'un individu, en particulier lorsqu'il est en position de responsabilités.

1.2.3. Ce qui relève de la responsabilité de l'individu et ce qui n'en relève pas

Enfin, ce qui vient d'être dit a également suggéré le fait que la compétence est, certes, quelque chose de propre à chaque personne et irréductible à la qualification, mais néanmoins très dépendant des moyens que l'individu trouve à sa disposition pour exercer sa compétence et, plus généralement, de l'organisation dans laquelle son intervention prend place. La compétence est prise de responsabilité, mais toute la responsabilité ne s'impute pas sur le salarié pris individuellement (Lichtenberger, 1999 ; Zarifian, 2001).

On peut difficilement demander à une personne, sans créer chez elle de sentiment d'inéquité ou d'arbitraire, de répondre de ses initiatives indépendamment de la prise en compte des moyens qui lui permettraient de les assumer et des initiatives que d'autres prennent parallèlement. D'une part, il est difficile à une personne de supporter le jugement dépréciateur de l'autre (hiérarchique, collègues, client...) s'il n'a pas eu en mains les moyens qui lui auraient permis d'atteindre une meilleure performance et si cette absence de moyens est occultée. D'autre part, comme le note P. Zarifian (2001, p. 44), l'action se déroule dans le cadre de « prises d'initiatives croisées ». Cela fait donc partie de l'exercice de la compétence et de la responsabilité d'une personne que, lorsqu'elle agit, elle s'attache à

⁵ Cela ne signifie pas que, en situation réelle, les membres du collectif aient les moyens d'exercer leur capacité d'alerte sur une incompétence ressentie (imprévoyance, négligence...) d'un d'entre eux : des exécutants ne sont

définir ce que sa prise d'initiative dans son champ de responsabilité va poser comme problème dans celui de telle autre personne, ce que cela va appeler comme sollicitation d'initiative chez celle-ci et, réciproquement, la manière dont cette autre personne peut également soutenir la prise d'initiative et de responsabilité (*ibid.*, p. 43).

La coordination des initiatives localisées ne s'opère pas toujours idéalement. Des agents d'une organisation peuvent ainsi se trouver à engager l'entreprise vis-à-vis du client sur des promesses nécessitant l'intervention d'autres agents qui, eux, ne pourront pas en répondre. Par exemple, du personnel commercial s'engage, au moment de la signature d'un contrat, sur une marchandise ou une intervention (pose d'une ligne téléphonique...) que la production ou les personnels techniques ne pourront pas assumer (Campinos-Dubernet, Marquette, 1997 ; Benezech, Loos-Baroin, 2001). Des agents peuvent ainsi se trouver, à un moment donné, à occuper une position d'interface entre le client et le reste de l'organisation qui les conduit à devoir coordonner à l'improviste des prises d'initiatives et de responsabilités variées et à répondre à eux seuls d'une performance en réalité collective, avec les tensions que cela génère (Lacoste, 1995⁶).

Aussi, on le voit, les tensions et les dérives envisageables (arbitraire, inéquité...) tiennent moins au « modèle de la compétence » en lui-même qu'à une maîtrise assez inachevée des tenants et aboutissants d'une sollicitation des qualités des salariés.

2. MONTEE DES SERVICES ET DE LA RELATION DE SERVICE : LE TRAVAIL FACE AU PUBLIC

2.1. Vers un « modèle de service » ?

Comme nous le verrons dans le chapitre 2, l'évolution des formes de la concurrence conduit de plus en plus vers des positionnements de l'offre des entreprises consistant à proposer aux clients une personnalisation et des « solutions » globales. Cela rapproche les entreprises du modèle de prestataires de service. L'ensemble de l'économie tend vers un « modèle de service » (Veltz, 1996).

Cette évolution donne de plus en plus de sens au sentiment selon lequel, après s'être concentré sur le travail dans l'industrie (et notamment l'industrie de série), il conviendrait de s'intéresser aux services pour ce qu'ils ont, à la fois, de spécifique et de potentiellement heuristique pour le reste de l'économie, lui-même gagné par la logique du service (du Tertre, Ughetto, 2000). D'où l'attention

généralement guère en position de faire reconnaître une incompétence de leur hiérarchique, ni même d'ailleurs les collègues de même niveau que celui-ci.

⁶ L'auteur retrace une interaction téléphonique entre un client, propriétaire d'un magasin, à qui l'électricité n'a pas été rétablie et qui s'alarme des conséquences pour son activité, et un agent d'accueil, qui, pour atténuer sa colère, lui promet l'intervention rapide des réparateurs ; mais ceux-ci doivent faire face à une urgence liée à une fuite de gaz, qui les conduit à relativiser la priorité à accorder au propriétaire du magasin. C'est à l'agent d'accueil d'affronter de nouveau la colère de ce dernier pour lui expliquer qu'il faudra différer l'intervention chez lui.

portée aux services « purs », ceux qui, fondés sur de fortes interactions entre le prestataire et le destinataire, font apparaître l'importance de la « relation de service » (Ulmann, Burger, dir., 1998).

De la même façon que le taylorisme, sans avoir été appliqué uniformément dans tous les secteurs, a néanmoins joué un rôle de référence (à partir de l'exemple que constituait son déploiement dans les secteurs moteurs de la croissance fordienne), aujourd'hui, le modèle de la relation de service — typique de secteurs appelés à jouer un rôle structurant dans la mesure où importerait désormais l'accès à certains services — est sans doute appelé à son tour à servir de référence pour de larges pans de l'économie. On sent bien que, quel que soit le secteur, les entreprises sont engagées, pour une part importante d'entre elles, dans un effort pour apprendre à produire de manière plus personnalisée et en construisant l'offre à partir des préoccupations du client. Nous verrons plus précisément dans le prochain chapitre l'ampleur des reconsidérations que cela suppose et les voies, assez diverses, qui peuvent être empruntées. En tout cas, il apparaît que le « modèle d'efficience » (Veltz, Zarifian, 1993) des entreprises est bousculé.

C'est l'intérêt, dans cette perspective, des travaux de recherche sur les services que de déporter le regard habituellement posé sur le travail en incitant à analyser finement ce que font, quotidiennement, ceux dont l'activité est de répondre à des demandes d'usagers ou de clients, dans des espaces dont le plus typique est le guichet (Weller, 1999) mais qui peuvent également recouvrir d'autres configurations, comme, par exemple, le bus (Joseph, 1992). Ces personnes sont quotidiennement engagées dans un travail d'ajustement à des demandes particulières. Le mode de traitement que leur hiérarchie leur enjoint d'appliquer à ces demandes n'est pas forcément celui de la personnalisation. Ce peut être, au contraire, une forme de standardisation, telle celle que l'on tend volontiers à déduire de l'obligation de l'égalité de traitement des usagers inhérente aux missions de service public. Mais, précisément, les analyses s'attachent à montrer que la réalité du travail réintroduit, pour l'agent en contact, l'obligation de se confronter à des situations particulières.

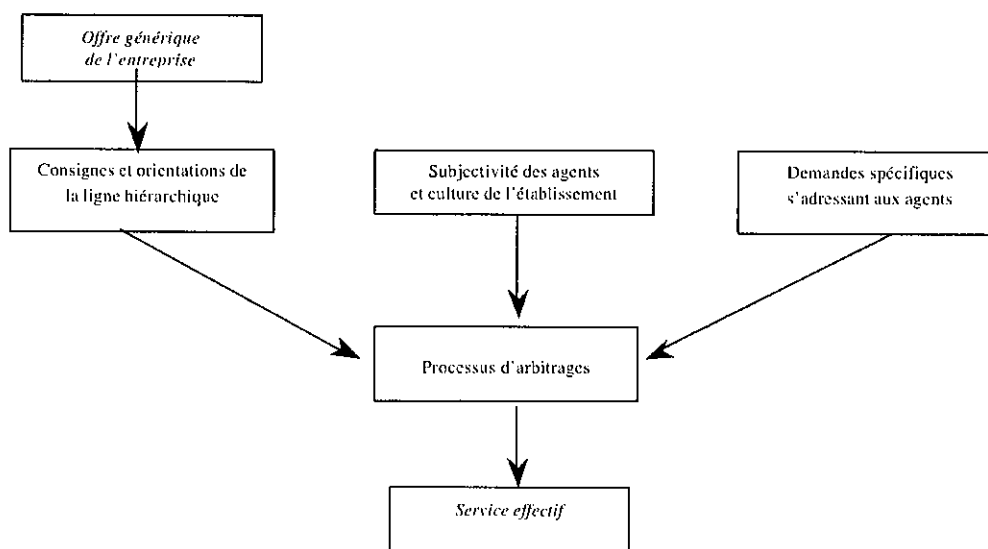
La relation de service sous-tend donc des configurations de travail qui posent des questions spécifiques aux responsables opérationnels et gestionnaires de ces activités ainsi qu'aux agents. Ces questions tiennent à l'obligation de la production de se confronter à la singularité des situations des demandeurs. Une approche de type taylorien ou bureaucratique s'emploie à les minorer, mais elles s'avèrent déterminantes dès lors qu'est envisagée la sortie d'un mode de relation purement standardisé aux demandes des clients ou usagers. D'où la dimension heuristique de ces situations de travail. Tout comme leurs homologues tayloriennes dans les années 1950 et 1960, elles peuvent représenter une partie circonscrite de la réalité, elles n'en demeurent pas moins éclairantes des questions auxquelles les acteurs des entreprises se trouvent un jour ou l'autre amenés à se confronter et que l'on retrouve, sous une forme éventuellement atténuée mais non sans parenté, dans d'autres cas de figure.

Les services publics, dans le cadre de ce que l'on appelle généralement leur « modernisation », ont largement servi de terrain d'étude au phénomène de la relation de service (Weller, 1998). Depuis plusieurs années, se trouve affirmée la certitude que l'administration publique ne peut plus reproduire

le rapport traditionnel à l'égard des administrés, qui appréhende ceux-ci comme placés dans une relation inégale, où l'administration incarne l'assurance de l'égalité de traitement mais aussi la domination découlant de son caractère de puissance publique (Strobel, 1993). De manière récurrente, s'exprime donc la volonté de moderniser le service rendu aux usagers en considérant ceux-ci moins comme des assujettis et davantage comme des demandeurs d'un service, destinataire d'une prestation de service, quant à laquelle ils sont fondés à concevoir des attentes plus ou moins du même ordre que pour n'importe quelle autre prestation, notamment celles du secteur marchand. L'administration publique, ce faisant, ne confond pas nécessairement les genres ; elle n'oublie pas forcément la spécificité de ses missions ni de ses contraintes, mais elle ressent la complexité croissante de ses principes d'action, qui incluent désormais une conscience accrue d'agir comme prestataire. Productrice d'effets utiles pour le destinataire, elle tend à prendre en considération la perception qu'a l'usager de ces effets utiles.

2.2. Les compétences cachées d'un travail pas si banal

Lipsky (1980) a mis en évidence que le service effectivement rendu par une organisation (en l'occurrence, dans son cas, les administrations publiques) ne se réduit pas au service programmé par les responsables ou la tutelle de cette organisation : son contenu et sa forme sont très dépendants de l'activité des personnels qui auront à interagir avec le bénéficiaire (les « *street-level bureaucrats* », dans les exemples de cet auteur). Dans les termes de C. du Tertre et O. Blandin (2001), le « service effectif » diffère des « produits génériques » car vient s'intercaler entre les deux le travail des agents confrontés à des demandes particulières.



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

Des études se sont multipliées qui, se donnant pour thème la relation de service, ont approfondi ce résultat. Elles révèlent que, derrière un travail apparemment banal, les agents déploient des compétences qui leur permettent de se sortir de la difficulté d'avoir à faire avec les cas personnels qu'ils doivent traiter. Certes, ces compétences ont toujours existé, avant même que les chercheurs ne les découvrent. Mais leur repérage prend de l'importance à l'heure où les administrations publiques et les entreprises déclarent mettre l'accent sur la relation de service vis-à-vis des bénéficiaires de leurs services.

Parmi la diversité des situations de travail analysées dans ces études (le travail de guichet à la Sécurité sociale, à La Poste, à EDF, etc.), on voit apparaître au moins trois résultats forts concernant l'activité de travail et les compétences.

- **Un travail d'interprétation de la demande particulière vis-à-vis des catégories génériques.**

Les agents en contact voient le public leur exposer sa situation et sa demande. Celles-ci sont toujours présentées comme un cas singulier : elles sont le résultat d'une histoire particulière, de motivations et de contraintes spécifiques, etc. Les agents se trouvent ainsi devoir procéder à un exercice de rapprochement de ces cas singuliers vis-à-vis de prestations génériques qu'offre l'organisation. Il s'agit d'élaborer une réponse à partir des cas typiques envisagés par le corpus législatif et réglementaire à partir d'une « description » de la situation de l'utilisateur (Weller, 1999, chap. 1) ou à partir des « produits génériques » proposés par l'entreprise (du Tertre, Blandin, 2001). Cela s'impose lorsqu'il faut faire « entrer » le cas d'une personne dans une « case » précise de la réglementation, ou lorsque, dans un registre plus marchand, il faut construire une solution pour un client.

Or, cette « description » du cas présenté par l'utilisateur ou le client ne débouche pas aussi immédiatement et objectivement qu'on pourrait le penser sur ce rapprochement. Il y a là tout un travail d'interprétation à effectuer, consistant à rassembler des informations, qui ne sont généralement pas livrées spontanément par l'utilisateur ou le client mais qu'il faut aller chercher, qui se rassemblent dans la conduite organisée de l'entretien (procédures) mais aussi plus ou moins au hasard de l'interaction, dans la rencontre plus ou moins réussie entre deux subjectivités, celle du demandeur et celle de l'agent (Weller, 1999). L'exercice du jugement intervient donc de façon centrale dans le traitement des demandes du public, y compris dans l'activité d'un exécutant et dans le cadre d'une relation très bureaucratique à l'utilisateur.

- **Une co-construction du service effectivement rendu.**

De la même manière, la prestation qui sera finalement rendue à l'utilisateur n'est pas donnée objectivement, mais dépend très fortement de l'interaction entre l'agent et l'utilisateur ou le client. L'interaction prend alors quasiment la forme d'une négociation entre les prétentions du second et l'idée que le premier se fait de son cas et du service à lui rendre (Warin, 1993 ; Eymard-Duvernay, Marchal, 1994). Un ajustement se fait entre les deux, qui délimite le contenu effectif de la prestation.

Comme l'a fait remarquer Hughes (1951, 1976), les deux parties ne portent pas le même regard sur l'objet de la discussion : pour celui qui sollicite le prestataire, son cas a quelque chose d'unique, et le trouble qu'il vit revêt une intensité et une urgence particulières. Le prestataire, en revanche, aborde ce cas avec davantage de détachement et sous le registre des conditions techniques de sa résolution (le médecin envisage le diagnostic et les voies de guérison, l'agent de Sécurité sociale envisage la législation, etc.). L'idée qu'il se fait de la prestation qu'il va délivrer ne coïncide pas nécessairement *a priori* avec les attentes que l'utilisateur ou le client concevait à l'origine. Les échanges verbaux vont conduire les deux parties à ajuster leur représentation respective de la prestation à venir jusqu'à trouver les fondements d'un accord.

La relation de service se trouve donc à impliquer des relations inter-subjectives, où se jouent notamment la sollicitation quant au contenu du service demandé et le rapport à cette sollicitation mais aussi aux conditions techniques et sociales de réalisation du service (la pression de l'utilisateur ou du client est ressentie d'autant plus durement que l'on a l'impression que l'organisation ne met pas forcément à sa disposition tous les moyens d'y répondre ; elle est également vécue en fonction des positions sociales de chacun, qui donnent à l'agent le sentiment d'avoir plus ou moins « la main » dans la relation. Le travail se réalisant dans ce contexte engage donc nécessairement les subjectivités aussi bien du destinataire que de l'agent en contact. L'engagement du salarié dans son travail s'inscrit dans ces conditions spécifiques d'inter-subjectivités, à la fois porteuses pour lui de tension et, éventuellement, de gratification⁷. Le travail, dans ce cadre, sollicite particulièrement le salarié au plan psychologique, pour le meilleur ou pour le pire (les enseignants savent à quel point, s'ils sentent qu'ils maîtrisent leur enseignement et le rapport aux étudiants, aller faire cours devient un plaisir, celui de l'interaction, tandis que, dans le cas inverse, ils vivent une épreuve parfois difficilement soutenable). Dans le cadre de ces activités, le travail est instantanément soumis au jugement du bénéficiaire du service et ce jugement porte indissociablement sur le travail, la compétence et la personne elle-même⁸.

⁷ Source de tension, la rencontre avec l'autre est aussi ce qui est valorisé par les exécutants qui, face à un travail leur apparaissant relativement banal, font cependant valoir qu'il permet d'« avoir contact avec les gens ».

⁸ Le client forcé de patienter dans une file d'attente, l'étudiant écoutant un cours, le patient traité par une infirmière sont tous placés en situation, face à un service qu'ils jugent éventuellement non conforme à leurs attentes, d'émettre des jugements du type : « il/elle se débrouille mal » (travail), « il/elle ne sait pas ou ne sait pas faire » (compétence), « il/elle est, en plus, quelqu'un de peu sympathique » (personne). Travailler sous le regard de l'autre, c'est risquer jusqu'à son image et, jusqu'à un certain point, son identité.

Cela rétroagit sur la manière dont le salarié, observant ces réactions, exerce sa tâche. C'est en ce sens qu'il y a *coproduction* même lorsque le bénéficiaire du service n'a pas l'impression de contribuer.

- **Un travail fait d'arbitrages.**

Il apparaît ainsi que le travail des agents en contact, même lorsqu'il est *a priori* très prescrit, s'avère introduire une part non négligeable d'arbitrages. En situation, l'agent fait des choix, prend des initiatives, sur la manière dont il entend agir. L'agent de guichet se révèle, par exemple, arbitrer, face à une file d'attente qui s'allonge, entre au moins deux manières de traiter les demandes : prendre son temps ou accélérer. Chacun s'attend à ce qu'il accorde une attention particulière à sa demande : l'observant et l'interprétant, l'agent en conçoit, au minimum, un objectif de *qualité* de la prestation (qui doit donc « prendre un certain temps » pour qu'elle se déroule correctement) et un objectif de *productivité*, visant à ce que le débit s'écoule suffisamment rapidement. Prenant en compte la position exprimée par la hiérarchie et sa conception du travail à effectuer, tenant compte également des normes propres au groupe, au collectif de travail auquel il appartient, il improvise une réponse à ce dilemme.

L'action fait ainsi apparaître la contradiction possible des registres de performance susceptibles de l'orienter, registres eux-mêmes incarnés dans des objectifs particuliers fixés par la direction aux exécutants et instrumentés par des indicateurs de gestion afférents : objectifs de productivité, de qualité... L'expérience en est faite par l'agent, d'autant plus vivement que les rapports inter-subjectifs en augmentent l'acuité (réactions d'énervement des usagers, interpellations, altercations, marques de reconnaissance, remerciements...).

*

Ces résultats procurent une description du travail dans le cadre de la relation de service qui n'est pas sans évoquer certaines dimensions de la compétence, comme la prise d'initiative et la réalisation d'arbitrages, l'exercice du jugement, l'interprétation. Les services se révèlent ainsi accentuer la pertinence d'une réflexion sur la compétence, qui va désormais pouvoir s'analyser comme compétence de service.

Compétence individuelle et compétence collective dans le service au client

Le modèle de la compétence prend d'autant plus de sens que la dimension de service l'emporte. Comme on l'a vu, la confrontation au client, avec l'adaptation à un cas particulier — à une singularité — qu'elle suppose, renforce la sollicitation du jugement, la réalisation d'arbitrages, la prise d'initiative. Les activités de contact avec le client sont cependant parfois décrites comme soumettant les salariés à des pressions qui tendraient plutôt à détériorer les conditions de travail qu'à solliciter la compétence : obligation à concilier attention au client (qualité) et rapidité d'exécution en dépit de la possible contradiction entre les deux injonctions (par exemple dans les centres d'appel), « formatage » de la personnalité, des émotions, des dispositions intimes selon des canons imposés (attitudes à l'égard des clients, habillement...) et donc négation de la subjectivité des salariés, etc.

À se fier à ces observations, on tendrait à penser que la tendance la plus forte serait celle allant vers une industrialisation des services et vers un travail qui combine les effets de la taylorisation et ceux de la pression directe ou indirecte du client, utilisé pour légitimer des exigences accrues à l'égard des salariés.

De nouveau, la lecture que l'on peut faire de ces situations dépend des postulats que l'on forme pour les appréhender. Sans forcément s'attarder sur les cas les plus extrêmes, on peut montrer que des cas de figure, sans doute plus répandus, de tensions vécues dans un travail comme celui du guichet peuvent tenir, moins à une volonté consciente de domination, qu'au fait que, dans les services, s'exacerbent les conséquences défavorables du caractère inapproprié de représentations que le management se fait des enjeux et des modalités de l'activité et de la performance (du Tertre, Blandin, 2001) : une partie des actes que des guichetiers se trouvent de fait à effectuer⁹ tendent à ne pas être reconnus par le système d'information censé rendre compte de la performance réalisée et sont, soit niés, soit considérés comme des anomalies, des dysfonctionnements en regard de ce qui devrait être un fonctionnement « normal » de l'activité. Or, ces actes relèvent plutôt d'arbitrages que font les agents après avoir constaté que la prestation « générique » qu'ils sont censés devoir délivrer s'applique en réalité sur des cas particuliers qui changent les conditions de réalisation de la prestation : par exemple,

⁹ Par exemple, le fait, à la Poste, de consacrer du temps à aider une personne à remplir un formulaire quand elle s'avère ne pas savoir, notamment, qui est un destinataire et un expéditeur. Ou encore, chez les facteurs, le fait de devoir mettre une lettre « en instance » parce que, les boîtes à lettres étant dégradées ou les adresses mal indiquées, il leur est impossible de délivrer le courrier.

face à un public défavorisé, peu lettré et manquant d'aisance face aux démarches administratives ou financières, ou encore face à un habitat dégradé où les boîtes à lettres ne sont pas en état, les agents de guichet ou les facteurs sont bien obligés de prendre sur eux de décider ce qu'ils doivent faire en face d'une réalité qui ne correspond pas à la description abstraite et moyenne qui fonde les instructions à suivre. Mais, non reconnus, ces actes se font dans l'isolement et dans l'absence de cautionnement collectif de la prise d'initiative.

La relation de service tend donc à mettre en défaut l'illusion d'une normalisation du travail des personnels en contact, mais au détriment des salariés, qui doivent prendre sur eux le décalage existant mais sans pouvoir le faire reconnaître.

C'est donc moins la relation de service en tant que telle qui est porteuse d'un déni de la compétence et d'une dégradation des conditions de travail que, précisément, son « refoulement » au sein des représentations managériales et des outils de pilotage de la performance, et sa résurgence comme clandestine dans l'exercice du travail.

Il importe donc de comprendre les ressorts et les composantes de la compétence dans le cadre de la relation de service.

1. LES STRATEGIES DE SERVICE AU CLIENT ET LA MONTÉE DES EXIGENCES DE PROFESSIONNALISME

1.1. Le service au client : offre de solutions et engagements sur la qualité

À mesure que la concurrence sur les parts de marché, amorcée dans les années 1980, s'est intensifiée, le client est apparu de plus en plus comme ayant véritablement une valeur (cela a même été présenté explicitement ainsi par les opérateurs téléphoniques à la toute fin des années 1990 en associant une valeur monétaire à tout client supplémentaire). Dans les milieux managériaux, l'idée s'est répandue que les coûts à engager pour attirer à soi un nouveau client sont si élevés que, dès lors qu'il est acquis, il faut à tout prix éviter de le perdre.

On a ainsi vu, à partir des années 1990, une double tendance prendre une ampleur croissante dans la stratégie des firmes :

— présenter une offre qui tend à remonter très en amont dans les besoins que les clients leur adressent : il s'agit de solutionner le problème qui les a conduit à s'adresser à elles plus que la question très restreinte qui était initialement formulée (ainsi, par exemple, le consommateur se rendant dans le magasin d'une enseigne de matériel de bricolage fait cette démarche dans le cadre d'un projet global, comme la rénovation d'une pièce de sa maison : au lieu de se contenter de répondre au besoin précis de matériel qu'il est venu satisfaire, on peut se situer en amont et lui proposer de l'assister par du conseil sur le choix des matériaux, des techniques à mettre en œuvre, etc.) ;

— prendre vis-à-vis du client des engagements contractuels implicites ou explicites qui énoncent l'interdiction que l'entreprise se fait de décevoir les attentes du client ; cette tendance va à l'encontre de la propension à dominer et à ignorer ce client tant dans le taylorisme-fordisme (cf. Ford : « chacun pourra avoir la voiture de la couleur de son choix pourvu qu'il la veuille noire ») que dans la bureaucratie, deux configurations qui, soit ne se souciaient pas de perdre le client, soit bénéficiaient d'une sorte de statut captif de l'utilisateur. Il y a ici la marque d'un nouveau contexte concurrentiel : avec le ralentissement des gains de pouvoir d'achat, la tendance n'a plus été celle de marchés très largement en expansion qui caractérisait au contraire les années 1950 et 1960. Les entreprises ne peuvent plus dominer les acheteurs au point de leur signifier ouvertement ou presque qu'elles se moquent de savoir s'ils sont ou non satisfaits. Il faut au contraire s'assurer qu'ils reviendront et n'iront pas vers la concurrence. Les formules sont diverses : normes de qualité (Iso, Qualibat...) présentées au client comme une garantie sur la qualité qu'il est fondé à attendre, engagements contractuels assortis de procédures de dédommagement en cas de non-respect (engagement de délai de livraison, comme, par exemple, J + 7 pour le courrier « Postimpact » à La Poste ; indemnisation des retards excessifs à la SNCF) ; parfois, l'organisation se donne elle-même un engagement non-contractuel, non spécifié au client (à La Poste, le maximum de courrier délivré en J + 1 ou un temps maximum de cinq minutes d'attente au guichet). Dans tous les cas, on se situe dans une possibilité formelle ou symbolique de recours, dont le droit est reconnu au client en cas de sentiment de défaillance de l'entreprise. Celle-ci admet qu'elle peut avoir à rendre des comptes.

Ces deux tendances font que les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, se mettent dans la situation de prestataires de services. On y retrouve les deux caractéristiques qui fondent le rôle du professionnel inscrit dans une relation de service chez un auteur comme Goffman (Ughetto, 2001b) :

— d'une part, l'entreprise se comporte comme un *professionnel* ou un *expert*, dont le savoir (à la fois théorique et pratique) lui confère une intelligence du problème du client que celui-ci, en tant que « profane », n'est pas susceptible d'avoir ; c'est cette *expertise* qui rend l'entreprise capable de construire une solution, à partir du cas exposé, solution que le client n'aurait pas été en mesure d'élaborer par lui-même en combinant des composants standard ;

— d'autre part, une telle intervention correspond, en fait, à une *promesse* de la part de l'entreprise, à propos d'un résultat à venir mais non visualisable au moment de la conclusion du contrat ; la contrepartie de cette incertitude créée par l'immatérialité du produit est l'engagement, contractuel ou symbolique ; l'inégalité dans la détention de l'expertise fait que la transaction repose sur l'acceptation du client de *s'en remettre* au professionnel et de lui faire confiance *a priori*, sans pouvoir être sûr du résultat ; le rééquilibrage de la relation passe par la prise d'engagement du professionnel, qui accepte de répondre des choix qu'il effectuera dans le cours de la prestation, c'est-à-dire d'assumer la responsabilité d'éventuelles défaillances.

Ces deux aspects sont constitutifs de la relation de service chez Goffman (1968), qui la comprend comme une relation entre un professionnel (au sens de la sociologie des professions) et un client.

*

De nouveau, il faut être en mesure de voir, dans ce qui vient d'être décrit, le positionnement idéal que les directions cherchent à donner à leur entreprise, sans que cela ne préjuge de la manière dont elles se trouvent à construire les formes concrètes de cette représentation abstraite, qui sont parfois assez différentes (Bellemare, 1999)¹⁰.

Depuis les années 1980, cependant, c'est bien une tendance des entreprises que de s'employer à construire un rapport plus professionnel à leurs clients. Dans l'intention affirmée, il s'agit d'être à même de répondre devant ces clients d'un service s'attachant à prendre en compte les attentes de ceux-ci au lieu de se prévaloir des contraintes productives rencontrées par les entreprises pour nier la possibilité de fournir certaines prestations. Les entreprises se sont donc employées, dès les années 1980, à mieux analyser les besoins de leurs différents types de clients et à y associer des prestations correspondant finement à ces besoins. Ce faisant, elles ont eu tendance à s'éloigner d'une certaine uniformité des produits ou prestations pour mieux décliner leur offre en fonction de profils de clientèle variés et, dans les activités de service en contact avec le client, à délaissier un rapport empirique à ce client qui prévalait jusqu'alors. D. Courpasson (1994) a ainsi décrit comment, dans les banques, les chefs d'agence devaient changer assez radicalement de manière de se comporter vis-à-vis de leurs clients : peu soumis jusqu'alors à l'obligation de rendre des comptes précis sur la rentabilité que contribue à procurer chaque client, ces chefs d'agence avaient tendance à s'en remettre à un rapport à leur clientèle fortement ancré sur l'interconnaissance locale, voire parfois sur une certaine amitié, fondement, dans certains cas, d'une confiance presque aveugle des clients dans ce qu'ils leur recommandaient. Ils doivent désormais analyser finement la composition de leur clientèle, les besoins différenciés des uns et des autres, les produits qui doivent être proposés plutôt aux uns et ceux qui doivent l'être plutôt aux autres.

Car, de fait, cet effort d'attention renforcée à l'égard des clients, s'est généralement accompagné d'une plus grande segmentation des clientèles : en effet, d'une part, l'analyse des besoins fait apparaître la différence de ces besoins, ce qui incite à constituer des catégories-types, des « profils » ; et, d'autre part, faire prévaloir les attentes du client sur les contraintes productives implique des coûts accrus (résultant, par exemple, d'une réduction des économies d'échelle) que l'entreprise a tendance à ne concéder qu'aux segments de clientèle les plus rentables.

¹⁰ Les opérateurs de téléphonie mobile n'ont effectivement pas jugé contradictoire d'affirmer la valeur de leurs clients et de dominer ceux-ci par des pratiques parfois franchement illégales, visant par exemple à les rendre captifs.

Les banques, en l'occurrence, se trouvent donc à délaissier un rapport quelque peu empirique aux clients pour une action plus réfléchie, plus soutenue par une analyse des besoins et des services susceptibles d'y répondre.

La tendance s'est même approfondie, au cours des toutes dernières années, avec le développement de l'approche marketing dite « gestion de la relation clientèle » (*customer relationship management*, CRM), particulièrement répandue dans les banques notamment. Cette approche est fondée sur la recherche d'une rentabilité, non plus par produits, mais par clients : il faut calculer ce que rapporte, non pas chaque type de produit placé, mais chaque client, compte tenu des prestations qu'on lui fournit et des produits qui lui sont placés. Le CRM suppose donc de partir du client (et non pas de le démarcher à partir des produits dont on dispose), ce qui implique de développer la « connaissance » sur celui-ci en rassemblant de l'information sur ses caractéristiques (comportement...).

La « connaissance client » est, en fait, une approche qui, certes, renverse la perspective habituelle en s'éloignant du démarchage, mais qui ne prend pas nécessairement en considération l'immatérialité du produit, c'est-à-dire le fait que la « connaissance » accumulée sur le client dans des systèmes informatiques ne permet pas au prestataire de formuler objectivement la solution qui convient à ce client : l'inégalité dans la détention de l'expertise, qui fonde normalement la compétence de professionnel, implique, en réalité, l'échange verbal dans lequel le professionnel conduit le client à découvrir des attentes et des possibilités que ni l'un ni l'autre ne pouvaient concevoir avant cet échange.

1.2. De la prise d'engagement professionnel de l'entreprise à l'exigence du professionnalisme des salariés

Ainsi, les entreprises établissent de plus en plus un rapport au client fait de prises d'engagement vis-à-vis de lui. Il s'agit de se montrer professionnel dans le traitement de son problème. Mais, une fois cet engagement pris, la prestation est réalisée par l'organisation, c'est-à-dire par un collectif de salariés. Le respect des engagements et la confirmation du caractère professionnel de l'entreprise supposent donc que cette organisation « suive » et qu'elle fasse passer les engagements dans les faits. L'entreprise aimerait donc pouvoir s'assurer d'un certain professionnalisme de ses salariés.

Parmi ceux-ci, certains se trouvent à être plus fréquemment en contact avec le client et à répondre devant lui des modalités d'exécution de la prestation par l'organisation. C'est tout particulièrement sur eux que, parfois, les employeurs concentrent la sollicitation du professionnalisme. C'est ici que l'on trouve les injonctions formulées quant à l'attitude à tenir vis-à-vis du client, sur des critères vestimentaires, de conduite de la communication, etc. (Hochschild, 1983). L'entreprise cherche parfois à codifier très précisément les conditions de l'interaction par des protocoles à suivre

(résumés par des mots d'ordre comme SBAM ou BRASMA), allant jusqu'à prévoir l'ordre dans lequel l'agent en contact doit porter son regard sur la personne du client, lui sourire, lui demander de formuler sa demande, le servir, le remercier et le saluer. Ces formules sont destinées à faire prendre conscience au salarié de l'importance des manières d'interagir avec le client et à éviter que ne soient annihilés par une interaction fâcheuse (manque d'amabilité...) les efforts menés par l'entreprise en termes de gamme de produits, de marketing, de communication, etc. Au-delà, leur interprétation est délicate, dépendant notamment des contextes, dont celui des relations sociales dans l'entreprise : elles sont dénoncées par certains observateurs comme la manifestation d'un degré supplémentaire de recherche de l'emprise des employeurs sur leurs salariés, dans leur personne même ; pour autant, on peut aussi faire valoir qu'elles servent parfois, de fait, simplement d'*invites* à rechercher un plus grand professionnalisme vis-à-vis du client et à réfléchir sur les pratiques courantes plus qu'elles ne répondent à une réelle possibilité de modeler la personnalité des salariés. C'est le cas notamment lorsqu'une entreprise ou une administration s'emploie à se défaire d'un rapport aux usagers ou clients qui tend à considérer ceux-ci comme des assujettis et au sein duquel les agents ont fini par considérer qu'ils pouvaient leur répondre sans aucun effort d'amabilité ou de considération.

À nouveau, le plus intéressant n'est pas nécessairement de se focaliser sur ces dérives pour elles-mêmes, en suggérant qu'elles sont la forme que tendrait naturellement à prendre la contrainte capitaliste lorsque les employeurs veulent imposer le souci du client ; c'est plutôt de les appréhender, à l'inverse, comme une forme *possible*, mais pas pour autant obligée, des réponses que le management élabore pour s'assurer le professionnalisme dont il a conçu l'idée.

Car il apparaît bien, tout d'abord, que cet effort pour développer une attitude professionnelle chez les salariés, s'il peut passer par les formules évoquées, n'en néglige pas toujours d'autres, soit de façon alternative, soit en complément. En particulier, les agents en charge de l'intervention plus technique reçoivent leur propre invite à penser aux conséquences de leur attitude dans le travail sur le produit qui sera finalement délivré au client, sur la qualité qui sera éprouvée par celui-ci. En d'autres termes, et sur la base de la distinction qu'I. Joseph (1998, pp. 116-118) reprend lui-même à Goffman, il peut arriver que les entreprises développent une compréhension du professionnalisme qui survalorise le registre des compétences de « civilité » et qui tende à réduire la compétence des agents de contact à ce registre, mais elles ne négligent pas nécessairement la part que prend le registre des compétences « techniques », voire celui des compétences « contractuelles » (*cf. infra*).

S'il l'on se dégage d'un approche trop restrictive des attentes de professionnalisme, on est conduit à mettre en valeur deux niveaux de l'analyse.

1.2.1. Le professionnalisme attendu des salariés : la prise en compte des finalités du travail du point de vue de son destinataire

Tout d'abord, la sollicitation chez les salariés d'une attitude professionnelle à l'égard de leur travail a pour sens de leur demander d'avoir à l'esprit les finalités de ce travail telles que celles-ci s'énoncent à partir des engagements pris par l'entreprise à l'égard du client.

En d'autres termes, ce qui se joue est l'effort pour que s'estompe le clivage entre le rapport marchand (rapport entre l'entreprise/l'employeur et le client) et le rapport salarial (rapport entre l'employeur et le salarié). Le taylorisme poussait à l'extrême le principe selon lequel le salarié n'avait pas à se soucier de ce que l'employeur lui demandait de faire et de ce pour quoi ce travail était effectué. L'attente était celle du respect de la consigne, sans se soucier du pourquoi et du « pour qui », plus que celle du professionnalisme. Ce dernier évoque, au contraire, le souci que le salarié ait la capacité de se projeter dans les conséquences de son action dans le domaine du rapport marchand, c'est-à-dire des relations contractuelles entre son employeur et le client. Cela passe par la capacité à se représenter les effets de cette action sur la qualité ressentie par le destinataire du service¹¹. On observera que ce professionnalisme, référé au jugement du client, se distingue de celui qu'on peut associer à la figure du « professionnel » dans le domaine ouvrier ou artisanal : dans ce dernier cas, en effet, la logique est plus auto-référentielle, plus interne au métier considéré comme groupe, les professionnels étant jugés comme les mieux à même de juger de la prouesse réalisée, de porter le « jugement de beauté » (Dejours, 1993) sur le travail effectué, indépendamment de ce qu'en pense le client.

Ainsi entendues, les finalités du travail acquièrent une place que tendait à leur nier le taylorisme (ce qui n'exclut pas que, dans les solutions concrètes élaborées par le management, il puisse exister des formes de sollicitation du professionnalisme, telles que celles évoquées, qui tentent de faire passer dans des consignes la prise en compte des finalités du travail). Quelle que soit la forme concrète adoptée, cette sollicitation aboutit à renforcer l'exigence d'une production de sens pour le travail auprès des salariés : cette production de sens pourra être recherchée dans des stages de formation visant à faire passer des mots d'ordre, une culture (culture du client...), tout comme elle pourra également être l'un des objets du travail de management réalisé quotidiennement par l'encadrement de proximité (explication des raisons d'être des objectifs et des méthodes préconisées...).

¹¹ La représentation des effets produits vis-à-vis du client peut, au surplus, avoir à se juger sur le long terme ; elle met en jeu également des arbitrages à réaliser entre ce long terme et le court terme et/ou entre les effets ressentis par un client particulier et les autres clients. On peut prendre l'exemple d'un conducteur de bus, interpellé à l'arrêt par une personne lui demandant s'il dessert tel autre arrêt et qui, sur une réponse négative, prolonge sa question en invitant le conducteur à la renseigner sur le moyen le plus rapide d'y parvenir (Joseph, 1992). Si cette dernière explication est longue à donner, que fait le conducteur ? Il peut rétorquer sèchement qu'il n'a pas la réponse — sachant bien qu'il a des chances d'être soutenu par les clients du bus, pressés qu'il ne reparte — ; mais, ce faisant, il risque de contribuer à produire une image négative de son entreprise, handicapante sur le long terme, puisque celle-ci risque de perdre un client potentiel, celui qui n'a pas eu un bon rapport avec le conducteur.

Cette projection de l'entreprise et des salariés dans les conséquences de leur action telles que ressenties par le client n'est pas sans élever le niveau de contrainte que ces salariés peuvent à leur tour éprouver dans la réalisation de leur activité. Le sens de la prise en compte des effets ressentis par le client est, en effet, de conduire à reconsidérer le rapport qu'on établit, dans l'entreprise, à l'égard des contraintes productives. Lorsque la « préoccupation client » est faible, on tend à donner la priorité aux contraintes productives (« ce serait compliqué de faire autrement », « ce n'est pas possible de s'organiser autrement », « ça peut bien attendre »...). Dans le cas inverse, on s'emploie, au contraire, à les relativiser : on sollicite l'ajustement, non plus du côté du client, mais du côté de l'entreprise et de son organisation. À titre d'illustration, dans la grande distribution, on pourra ainsi dire que, si l'on part du souci du client de voir les fleurs qu'il achète vivre longtemps chez lui, il faudra envisager par quels moyens l'organisation actuelle peut être revue pour éviter que ces fleurs ne passent trop de temps dans le circuit de distribution.

Plus largement, cette contrainte se renforce si l'entreprise s'impose l'objectif de garantir au client une qualité qui ne le déçoive pas. Cela peut conduire à développer l'objectif d'une qualité constante ou normée, à l'origine d'une obligation faite aux équipes d'assurer le niveau de qualité promis indépendamment des circonstances rencontrées.

La qualité normée peut inciter l'entreprise à une forme d'industrialisation du service (rationalisation à l'industrielle, passant par un découpage du processus en tâches, standardisées au maximum) (*cf. infra*). Mais, comme l'a montré l'illustration donnée dans la grande distribution dans le premier chapitre, il semble que cette voie ne s'impose pas de façon déterministe. Une deuxième option est possible où les contraintes accrues parviennent d'autant mieux à être assumées que se développent des compétences, notamment d'organisation, qui en atténuent les effets.

1.2.2. *Professionalisme individuel et collectif*

À un second niveau, il faut prendre en considération la complexité du phénomène qu'est l'attitude professionnelle. L'attente de professionnalisme correspond au souhait de voir les salariés envisager les conséquences de leur action du point de vue de la relation contractuelle qui lie leur entreprise au client, ce qui passe par la représentation des effets ressentis par le client. Mais le professionnalisme présente une complexité qui peut, parfois, se trouver sous-estimée par les entreprises, avec pour conséquences les dérives déjà évoquées. Cette complexité tient au fait que l'action du salarié, dont on attend un rapport au travail professionnel, est à la fois non isolée et non univoque.

L'action n'est pas isolée. — Si le salarié peut se trouver invité à prendre en considération les effets de son action du point de vue de la réalisation des engagements pris par l'entreprise auprès du client, il reste que, dans une organisation, il n'est pas le seul à agir pour produire les effets promis. Son

intervention s'articule à celle d'autres salariés, successivement (par exemple, un commercial vend la promesse de l'installation d'un système technique, puis des techniciens viennent procéder à cette installation et d'autres, ultérieurement encore, en assurer la maintenance) et/ou simultanément (l'installation du système technique nécessite l'intervention conjointe de différents types de techniciens). Dans ce cadre, le professionnalisme des uns n'est pas indépendant de celui des autres (alors même que les indicateurs de gestion, fixant des objectifs individuels aux différentes unités sans prise en considération des effets des comportements ainsi induits sur les autres unités, peuvent, au contraire, tendre à produire une telle indépendance, voire une contradiction entre les interventions). Par exemple, les commerciaux peuvent avoir tendance à prendre des engagements qui seront difficiles à tenir pour les techniciens, lesquels se trouveront à devoir répondre devant le client des engagements pris par l'organisation dans son ensemble et pourront voir leur professionnalisme contesté (Benezech, Loos-Baroin, 2001). Or, du point de vue du client, le rejet de la responsabilité sur les autres s'interprète souvent comme un indice du manque de fiabilité de la prise d'engagement de l'entreprise et conduit donc à la remise en cause du caractère professionnel de celle-ci, prise globalement.

Ce point conduit à insister sur le fait que le professionnalisme et la compétence exigés sont tout à la fois individuels et collectifs, mais que la composante collective l'emporte, notamment du point de vue du client, et qu'elle constitue un tout irréductible à la somme des engagements individuels.

L'action n'est pas univoque. — Chacun des registres d'intervention déjà cités — civilités, contrat, technique — n'est pas l'attribut particulier d'une catégorie de salariés dans le cadre d'une division du travail qui verrait les responsabilités nettement partagées et clairement réparties. Les agents de guichet, par exemple, sont loin de voir se réduire le sens de leur action à la production de civilités (importe tout autant, notamment, leur efficacité technique : capacité à travailler vite tout en répondant correctement à la demande formulée...). Les agents chargés de l'exécution technique du cœur de la prestation négociée contractuellement (par exemple, par des commerciaux) ne s'inscrivent pas que dans le registre technique : la manière dont ils agissent a des effets qui contribuent, finalement, à redéfinir le contrat en cours d'exécution (par exemple, un enseignant qui, dans une session de formation continue, réajuste le contenu de son cours à partir de sa perception du niveau des stagiaires, ou le conducteur de bus qui, par sa conduite plus ou moins souple, son respect plus ou moins strict des horaires, se trouve, de fait, à redéfinir les termes des engagements contractuels, en en fournissant moins ou plus par rapport à ce qu'avait laissé attendre le contrat).

En définitive, si la réduction du professionnalisme à l'adoption de comportements stéréotypés apparaît comme une dérive de la logique compétence, c'est notamment parce qu'elle tend à oublier cette dernière dimension : on considère que l'agent en contact a surtout en charge une responsabilité relevant du registre des civilités.

Quoi qu'il en soit, avec ce caractère non univoque de l'action, on retrouve l'idée que l'agent ne peut échapper à la nécessité de faire des arbitrages. Son professionnalisme s'incarne dans la réalisation d'arbitrages et donc suppose la mise en œuvre de quelque chose qui est plus de l'ordre de la compétence (intelligence de la situation, prise d'initiative) que de la disposition naturelle. Il suppose donc moins que le salarié fasse preuve de capacité à se *conformer* à un modèle attendu de comportement que d'une capacité à se *professionnaliser*, c'est-à-dire à développer sa compétence quant à la réalisation des arbitrages qui, dans l'ordre des civilités, du contractuel et du technique, font que son intervention renforce le lien contractuel de son entreprise avec le client.

2. LA COMPÉTENCE DE SERVICE

L'exercice du professionnalisme nous apparaît finalement comme requérant le déploiement de compétences. Comment la compétence est-elle sollicitée dans une activité à dimension de service ? Sous quelle forme ? Quelles sont les composantes de cette compétence ? Il s'agit donc de comprendre désormais sur quelles bases, dans des contextes où se manifeste la présence ou l'idée du client (présence directe ou engagements pris vis-à-vis de lui), les salariés parviennent, individuellement et collectivement, à se donner une intelligence de la situation et à en déduire une prise d'initiative.

2.1. Les composantes de la compétence de service

2.1.1. Rationalisation industrielle versus rationalisation professionnelle

Les services ou la dimension de service ne font pas appel de façon déterministe à la compétence. De ce point de vue, on a généralement tendance à opposer deux types de situations idéaltypiques (Gadrey, 1992, 1996) :

— les situations de rationalisation industrielle, où la relation de service — c'est-à-dire la contrainte de devoir s'adapter au cas particulier de la personne destinataire de la prestation — fait l'objet d'une tentative pour la réduire, cela en objectivant le plus possible des produits-types (éventuellement assez variés) auxquels le client ou l'utilisateur aura à s'ajuster, se conformer, en parfaite connaissance de cause ; on limite les possibilités d'adaptation du produit à une demande particulière. L'exemple classique est celui de la restauration rapide, où l'interaction entre le client et l'agent de vente se déroule en peu de temps grâce au fait que le client annonce à quelle demande il entend *se conformer* sans possibilités importantes de particularisation ; ce type de configuration se rapproche de l'industrie taylorienne et permet de tirer parti des registres de productivité de celle-ci (intensité des tâches de production directe, économies d'échelle...) ;

— les situations de rationalisation professionnelle, où la relation de service est acceptée comme contrainte, réduisant la possibilité d'en appeler à la disposition du destinataire de la prestation à se conformer à une offre préalablement définie et obligeant au contraire le prestataire à construire la réponse en situation d'interaction. Le modèle est, cette fois, plutôt celui du professionnel, comme le médecin (ou encore l'avocat, le consultant...), qui doit partir du cas qui lui est exposé par le client ou le patient et construire une réponse.

Dans la première configuration, la compétence est très peu sollicitée. Il s'agit plutôt de respecter des consignes (d'ordre d'exécution des tâches...). La compétence peut néanmoins surgir, bien que quelque peu « bridée », dans les cas où le destinataire du service n'a pas réellement connaissance du « catalogue » auquel il est censé devoir se conformer et dès lors donc qu'il appartient surtout au prestataire de faire la mise en correspondance entre un cas particulier et une prestation. C'est finalement ce qui est décrit par les analyses du travail dans les services publics évoquées dans le premier chapitre, où les agents doivent interpréter le cas qui leur est présenté pour le faire entrer dans les « cases » prévues par la réglementation (Weller, 1999).

Néanmoins, c'est dans la seconde configuration que la compétence se trouve plus nettement sollicitée. C'est alors une compétence de professionnel, au sens que prend ce terme dans la sociologie des professions (Macdonald, 1995 ; Dubar, Tripier, 1999) : le professionnel est celui qui se voit reconnu un talent d'expert difficilement accessible à tout un chacun (et, au surplus, rendu officiellement difficile à atteindre parce que la profession contrôle les conditions d'accès à la formation permettant d'obtenir cette expertise tout en en faisant une condition pour obtenir le droit d'exercer le métier). Cette expertise repose sur un savoir théorique relativement complexe et sur un savoir pratique d'utilisation du savoir théorique. La compétence repose sur la conjonction des connaissances théoriques et de l'expérience. Celle-ci assure au professionnel d'avoir vu une très grande diversité de cas, qui concrétisent son savoir théorique et en assurent une meilleure maîtrise (par exemple, le médecin renforce d'autant plus sa compétence qu'il voit, jour après jour, s'accumuler des cas divers de maladie ou des variantes diverses de la manifestation d'une même maladie, ce qui lui permet lorsqu'il rencontre un cas de faire des rapprochements avec ce qu'il a déjà observé et de se souvenir des résultats qu'avait fourni le traitement). C'est cette conjonction qui lui permet d'exercer sa compétence de formulation du *diagnostic*, sur la base d'une *inférence* (Abbott, 1988), et d'envisager les interventions possibles et leurs effets envisageables.

Cette compétence s'exerce donc à partir de l'observation et de la pratique de la diversité des cas, tous singuliers, ainsi que de l'élaboration (par la théorie et l'expérience) de *cas-types*, auxquels on fait correspondre des *répertoires de réponses*.

Cette opposition est schématique. Ces deux types idéaux peuvent être assez marginaux et la réalité se situer entre les deux. La finalité de cette opposition est heuristique. Le manque de travaux sur les situations intermédiaires ne permet pas réellement de dire actuellement si l'heuristique de

l'opposition entre rationalisations industrielle et professionnelle est suffisante pour rendre compte des compétences dans les services compte tenu des modèles organisationnels qui se développent.

De fait, la décomposition de la compétence de service que l'on va désormais présenter est, à la fois, tributaire de cette distinction sans qu'il soit sûr que cette dernière suffise à épuiser le sujet.

2.1.2. Trois composantes, déclinables aux plans individuel et collectif

La réalisation de prestations fait appel à des compétences qui, suivant la division du travail, peuvent être distribuées principalement à l'avantage des niveaux hiérarchiques supérieurs ou, au contraire, relativement bien équilibrés entre ceux-ci et les exécutants. Indépendamment de cette répartition, il semble que l'exercice du jugement et de l'initiative passe par la mobilisation de trois types de compétences (Combes, 2001).

- **La compétence « marché ».** — La prestation nécessite une interprétation de la demande, des attentes du client. La relation de service fait naître le besoin d'interpréter la demande formulée par le client pour concevoir la solution adaptée. Dans le cas d'une rationalisation de type professionnel, l'espace de l'écoute du client est important. Le professionnel est même celui qui, à partir des divers éléments que lui présente le client, est capable de les réinterpréter à l'aune de son expertise, de leur réattribuer du sens, éventuellement différent de celui qu'énonçait le client, et, le cas échéant, de reformuler le besoin du client (par exemple, le médecin diagnostique une maladie plus grave que ce qu'anticipait le patient). C'est ce que l'économie des services nomme la « formalisation de la demande ». Ce faisant, le professionnel peut être conduit à préciser, voire à redéfinir la prestation dont le client pensait avoir besoin (Bomtempo, Ughetto, 2001). Inversement, dans une organisation très hiérarchisée et standardisée, les réponses envisageables sont très largement pré-définies, avant même l'interaction avec le client, de telle sorte que, au moment du contact, le salarié n'aura qu'à proposer une gamme variée de produits et à lui délivrer celui qui lui correspond. La standardisation préalable et l'identification très claire des produits dans un catalogue réduisent le rôle d'interprétation et d'ajustement que le salarié en contact aura à jouer et sollicitent plutôt une capacité à accomplir rapidement les opérations nécessaires à la délivrance du produit. C'est l'exemple de la restauration rapide. Comme on l'a vu, l'espace d'interprétation et de formalisation de la demande est plus important si le client maîtrise moins le « catalogue » des prestations.
- **La compétence technique.** — La formalisation de la demande et sa traduction dans une proposition de prestation ouvrent la voie à la réalisation technique de la prestation en question. Ce sont des compétences techniques qui sont donc sollicitées dans un second temps (mais qui l'étaient d'ailleurs également dans la phase précédente, dans la mesure où c'est le savoir sur le cœur de la

prestation qui permet d'envisager ce qui peut réellement être proposé au client) : savoir réaliser des repas, exercer des interventions chirurgicales, savoir conduire un bus, etc.

- **La compétence organisationnelle** . — La réalisation de la prestation nécessite de mobiliser des moyens et des interventions d'autres personnes. Pour arriver à effectuer la prestation, il faut savoir de quoi et de qui on a besoin, où on les trouve, comment on se procure leurs services, etc. Ici se joue notamment l'importance des relations entre *front* et *back office* : les personnels en contact ne concentrent pas à eux seuls la responsabilité et la compétence face au client. Leur compétence ne se limite pas à l'espace d'interaction avec les clients, à la formalisation de la demande pour élaborer une solution adaptée au cas particulier de chacun de leurs clients, mais passe également par leur capacité à aller chercher en *back office* de l'information leur permettant de construire cette solution. Les systèmes techniques (bases de données clients...) les aident dans ce registre, mais ne constituent généralement pas la réponse à eux seuls.

Trois remarques doivent être faites.

En premier lieu, *ces trois domaines de la compétence peuvent se décliner, non pas seulement au plan individuel, mais aussi collectif*. Pour ne prendre qu'un exemple, c'est parfois collectivement, en communiquant entre collègues exerçant, dans l'entreprise, des fonctions diverses, qu'on améliore sa capacité à interpréter un cas particulier et une demande : ainsi, les remarques, même anecdotiques, rapportées par l'infirmière quant au comportement du malade et le jeu de questions-réponses avec le médecin servent à ce dernier à mieux réaliser son diagnostic. Non exceptionnel, cet exercice de communication entre membres d'un collectif autour du cas d'une personne n'est cependant généralement pas formalisé par les organisations du travail, qui tendent au contraire souvent à l'ignorer, voire à le récuser. Il pose, par ailleurs, non seulement le problème de la reconnaissance du rôle de la parole, mais aussi celui du statut accordé aux différents types de paroles : l'entreprise est, en effet, un lieu socialement organisé, où se jouent des hiérarchies de prestige, de dignité, de reconnaissance des diverses catégories d'intervenants ; la parole de l'un ne « vaut » pas celle de l'autre et ne participe donc pas de façon égale à la production de l'interprétation collective d'une situation. Dans un lieu très marqué par les hiérarchies professionnelles comme l'hôpital, par exemple, c'est tout l'objet des efforts des aides-soignantes que d'essayer de faire reconnaître l'importance que pourrait revêtir pour les médecins et les personnels soignants ce qui ressort de leurs propres interactions avec les malades et qui tend à être négligé par ceux-ci (perception de la souffrance du malade...) (Arborio, 1996).

Au plan du caractère collectif de la compétence, il faut également prendre en considération le fait que, pour les salariés, le client est, dans les faits, une réalité beaucoup moins univoque qu'on ne pourrait le croire. Ce client a, au contraire, parfois tendance véritablement à se « diffracter » en une multiplicité de figures. Par exemple, le collectif que représente une société de nettoyage industriel

passant contrat avec une entreprise utilisatrice de ses services ne fait pas, selon ses membres, l'expérience du même client : pour certains, ce dernier prend l'apparence du service achats de l'entreprise, tandis que, pour les autres — ceux qui devront effectivement intervenir dans l'entreprise et déployer, principalement, la compétence technique —, l'interaction se fait avec les responsables des ateliers ou services concernés. Les attentes de ces derniers et du service achats ne sont pas forcément convergentes, les premiers privilégiant la qualité et étant observateurs directs du résultat de la prestation, le second mettant éventuellement l'accent sur le critère du coût et étant témoin très éloigné du résultat. Ce sera aux personnels de nettoyage de faire l'expérience du possible défaut de satisfaction des clients directement concernés par le résultat. Interpellés, ils se trouveront alors à devoir activer de façon impromptue le registre des civilités et du contractuel pour se justifier et venir compenser une défaillance de la négociation du contrat¹².

En second lieu, *l'exercice de ces compétences est très loin d'être indépendant des moyens donnés par l'organisation aux salariés*. On a eu l'occasion de le dire plus haut, sauf à entrer dans de l'arbitraire, la compétence ne peut s'évaluer qu'en référence aux moyens dont les salariés disposent pour l'exercer. Le travail ordinaire est fait de la mobilisation de toute une série de moyens, petits ou grands, dont, parfois, la banalité conduit à sous-estimer leur effet alors que celui-ci se révèle, négativement, dans toute son étendue dès lors qu'ils font défaut : un agent de guichet de la RATP qui ne se serait pas vu communiqué par sa hiérarchie l'instruction qui ouvre droit à l'obtention d'une réduction à un titulaire de la couverture maladie universelle risque de devoir quitter le guichet pour aller vérifier l'information, laissant ainsi la file d'attente s'allonger dangereusement ; de même, s'il n'est pas doté en plans du réseau de bus ou du quartier alors qu'un usager sollicite de lui une information qui dépasse la simple vente de tickets. On voit le rôle des supports matériels ou informationnels et des procédures quant à l'exercice du travail : leur absence conduit l'agent à devoir faire un arbitrage, qui a toute chance d'être insatisfaisant pour lui comme pour le client. Soit il prend sur lui de ne pas accéder à la demande de ce dernier (et donc d'appauvrir le service effectif), soit il fait le choix inverse et endosse donc le risque de perturber le bon déroulement de ce qui est censé être la base du service.

L'organisation matérielle de l'espace d'interaction avec le client peut également exercer un effet non négligeable, faisant plus ou moins peser la pression physique de la file d'attente sur l'agent et le conduisant donc à arbitrer dans le sens d'une attention particulière à la demande du client ou à privilégier l'écoulement du flux quitte à réduire le service effectif (Neuville, 1995 ; Joseph *et al.*, 1998).

Enfin, en troisième lieu, la compétence consiste à mettre en correspondance un *registre d'analyse et de décision* et un *registre d'action*. Les trois ordres de compétences présentés s'inscrivent

¹² Cette défaillance peut incomber au client (c'était au service achats de mieux s'entendre avec les opérationnels quant à la prestation que l'entreprise devait négocier) et/ou au prestataire (ceux qui ont négocié le contrat

donc à l'articulation entre les registres de l'analyse et de l'agir. Mais tout ne se joue pas uniquement dans cette articulation : ainsi, il est probablement possible de décliner chacune de ces compétences plus particulièrement dans l'un ou l'autre des deux registres. À cet égard, il faut souligner la place que peut tenir le registre de l'agir. Cette précision doit être faite dans la mesure où, par nécessité de marquer le contraste avec le modèle taylorien, les analyses de la compétence ont eu tendance jusqu'à présent à valoriser le registre de la décision ou plus largement de l'intellectualisation et de l'analyse (réflexion conduisant à la prise d'initiative, agir communicationnel...) et à négliger (sans le nier) le faire le plus concret. Elle s'impose également parce que les services peuvent facilement être appréhendés comme des lieux où la pratique est sous-estimée relativement à la réflexion et à un travail quasiment « immatériel » sur des informations. Or, les services sont des lieux où, parfois, le travail manuel n'est pas exclu, voire est central (activités logistiques) et où, même dans l'informationnel et le relationnel, la pratique et l'engagement physique, corporel, jouent pleinement leur rôle (Besucco *et al.*, 2002).

Ainsi, on pourra dire que la compétence technique peut, dans certaines activités, passer par un savoir-faire de l'ordre de la gestuelle (*cf.* l'habileté des facteurs lors du tri ou de la distribution), que la compétence marché peut, en partie, relever d'un certain doigté, de qualité de contact, avec la clientèle et que la compétence organisationnelle peut également reposer, pour partie, sur la qualité du contact avec les collègues.

2.2. Où en est-on de la mobilisation de la compétence de service ?

La réalité contemporaine du travail est marquée par le fait qu'est à l'œuvre un mouvement de transformation. Le contenu que prennent les transformations est défini par les réponses qu'apportent les acteurs aux questions qu'ils ont le sentiment d'avoir à résoudre, des acteurs qui sont pris, malgré l'incertitude, dans une obligation d'agir (Keynes, 1937). Leurs actions émanent de leurs efforts pour reconstruire du sens, capable de les aider à ordonner les éléments de la réalité en bouleversement et de trouver ainsi des principes guidant leurs décisions. Ce sens reconstruit et ces actions peuvent très bien se révéler chercher à concilier ce que les théoriciens avaient, au contraire, présenté comme s'excluant logiquement et ceux-ci peuvent ainsi se trouver pris de court par les acteurs, qui, au bout de quelques temps, se révèlent avoir mis en forme une réalité nouvelle, réalité qui est parvenue à concilier durablement ce qui faisait jusqu'alors l'objet de scénarios opposés (Ughetto, 2001a).

On peut se demander si les réponses forgées par les entreprises pour proposer aux clients une meilleure prise en compte de leurs attentes ne relèvent pas de cette hypothèse. Les entreprises ont, au moins intentionnellement, cherché à se positionner comme prestataires de services vis-à-vis des clients. On a vu que cela impliquait une double dimension : la prise d'engagement à l'égard du client

auraient pu mieux activer leur compétence marché et conduire le service achats du client à mieux construire sa demande en l'incitant à bien prendre en considération les attentes des opérationnels).

et la reformulation des demandes sur la base d'une expertise. Il semble que les entreprises se soient surtout attachées, pour l'heure, à se lancer dans l'apprentissage de la prise et du respect d'engagements auprès des clients et que l'apprentissage sur la reformulation soit moins engagé. Elles ont surtout cherché la voie d'une certaine performance dans un contexte où elles rompent avec une domination du client qui les caractérisaient jusqu'alors et qui consistait à ne pas répondre formellement de défaillances de la qualité. En d'autres termes, la rationalisation professionnelle ou, autrement dit, le « modèle serviciel », avec les types de compétences dont ils sont porteurs, illustrent une configuration non seulement idéaltypique mais qui reste relativement éloignée des pratiques actuelles des entreprises et qui ne désigne pas forcément un horizon donnant sens, y compris par contraste, à ce qu'elles cherchent à l'heure actuelle.

Les stratégies suivies dans nombre de secteurs semblent indiquer la voie d'une conception du service comme garantie apportée au client d'une qualité constante et de bon niveau (Dubuisson, 1999). L'hôtellerie s'est profondément renouvelée autour de ce modèle, avec l'hôtellerie de chaînes, proposant des offres de qualité normée de différents niveaux de gamme. La restauration partage parfois ce modèle. La grande distribution alimentaire et non alimentaire (Moati, 2001) également. Les prestations TGV de la SNCF, calquées sur celles des compagnies aériennes, sont un autre exemple, avec, peut-être, une tentative d'en faire autant sur les lignes régionales et de la banlieue parisienne. D'une manière générale, le rôle désormais joué par les marques et les chaînes exerce une influence très forte dans cette direction.

Cette stratégie de service ancrée sur la recherche de la qualité constante ou normée n'est pas réductible à une stratégie de rationalisation industrielle. Même si elle peut faire un appel marqué (mais variable suivant les entreprises) aux procédés industriels, elle conduit à produire son propre recours à des compétences qui n'étaient jusqu'alors pas réellement valorisées. Ces compétences sont celles qui permettent de tenir l'objectif de la qualité constante.

Ces compétences empruntent aux trois ordres évoqués plus haut, avec, sans doute, une importance particulière du registre du faire. S'y ajoute l'importance des *compétences d'organisation*, c'est-à-dire d'ordonnancement des tâches, d'anticipation et de prévention des dysfonctionnements possibles. Il ne s'agit effectivement pas seulement de maîtriser des compétences technique, marché et organisationnelle. Encore faut-il savoir comment on ordonnance ces capacités à faire dans une hiérarchisation des priorités qui vont se trouver définir ce que l'on est finalement capable de produire. Dans des activités comme celles de type logistique, où il importe de savoir établir des priorités et anticiper pour ne pas « couler » lors du premier imprévu, ces compétences d'organisation sont absolument déterminantes et distinguent réellement le salarié compétent de celui qui l'est moins. Sans qu'il y soit fait appel spontanément, cela n'exclut pas cependant le rôle que peut tenir également une *compétence d'ajustement*, voire *d'innovation*. La qualité normée est, en fait, souvent la base minimale que doit garantir toute unité représentant la marque (par exemple, un magasin), mais celle-ci peut également, si elle parvient à assumer cette base minimale sans difficulté, s'essayer à des ajustements

ou à des innovations qui améliorent la qualité ressentie par les clients (*cf.*, dans le premier chapitre, l'exemple du rayon boulangerie-pâtisserie du premier magasin) (Dubuisson, 1999). Cela participe de l'objectif d'assurer une qualité qui, au minimum en ne décevant pas le client, voire en allant plus loin, renforce le lien contractuel qui lie ce dernier à l'entreprise.

Jusqu'à présent, la compétence de service s'est donc trouvée sollicitée dans le cadre privilégié des stratégies d'engagement sur la qualité. En fait, il est vraisemblable que les entreprises se sont trouvées à privilégier la voie de la qualité garantie parce que la priorité à donner au renforcement du lien contractuel avec leurs clients a été comprise comme exigeant surtout de produire des engagements fermes et de s'en assurer la réalisation. Ce faisant, c'est une certaine crainte de se confronter à l'immatérialité du produit qu'est le service qui se manifeste, dans le management et chez ceux qui conseillent ce dernier (Ughetto, 2002). Toutefois, les entreprises ne se sont pas refusées à développer des fonctions ou des métiers qui tendent davantage vers un modèle «serviciel» et professionnel, comme la gestion de patrimoine dans les banques. Mais elles ont jusqu'à présent plutôt été réservées à des segments de clientèle restreints. La question est de savoir si elles vont être amenées ou non à prendre une place croissante dans les formes de réponse que les entreprises apportent au besoin ressenti de s'attacher les clients par le renforcement du service offert. Cela amplifierait les occasions de recours à la compétence de service.

Références bibliographiques

- ABBOTT A. (1988), *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago, University of Chicago Press.
- ARBORIO A.-M. (1996), « Savoir profane et expertise sociale. Les aides-soignantes dans l'institution hospitalière », *Genèses*, n° 22, mars.
- BEAUD S., PIALOUX M. (1999), *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Paris, Fayard.
- BELLEMARE G. (1999), « Marketing et gestion des ressources humaines postmodernes. Du salarié-marchandise au salarié-produit ? », *Sociologie du travail*, vol. 41, n° 1, janv.-mars.
- BENEZECH D., LOOS-BAROIN J. (2001), « Le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel. Le rôle du management des connaissances et de la gestion des ressources humaines », communication au séminaire du GIP Mutations des industries et des services, nov.
- BESUCCO N., TALLARD M., TERTRE C. (DU), UGHETTO P. (2002), *La relation de service : un nouveau modèle de travail en tension*, rapport pour le ministère de la Recherche, multigr., mai.
- BOMTEMPO J.V., UGHETTO P. (2001), « Proximité à l'égard du client et compétence de la firme », III^{es} Journées de la proximité, à paraître.
- CAMPINOS-DUBERNET M., MARQUETTE C. (1997), *Les normes d'assurance qualité ISO 9000 : une opportunité de rationalisation des processus d'apprentissage de l'entreprise ?*, GIP Mutations industrielles, *Cahiers de recherche*, n° 73, oct.
- COMBES M.-C. (2001), *Services : organisation et compétences tournées vers le client*, La Documentation française.
- COURPASSON D. (1994), « Marché concret et identité professionnelle locale. La construction de l'identité par le rapport au marché », *Revue française de sociologie*, tome XXXV, n° 2, avr.-juin.
- DEJOURS C. (1993), « Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel », *Éducation permanente*, n° 116, 1993/3.
- DUBUISSON S. (1999), « Les recettes du restaurant. La codification comme moyen de créer des opportunités d'action », *Sciences de la société*, n° 46, fév.
- DUBAR C., TRIPIER P. (1998), *Sociologie des professions*, Paris, A. Colin, coll. U.
- DURAND J.-P. (2000), « Les enjeux de la logique compétence », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, déc.
- DUVAL G. (1998), *L'entreprise efficace, à l'heure de Swatch et MacDonald's. La seconde vie du taylorisme*, Paris, La Découverte et Syros.
- EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL É. (1994), « Les règles en action : entre une organisation et ses usagers », *Revue française de sociologie*, tome XXXV, n° 1, janv.-mars.
- GADREY J. (1992), *L'économie des services*, Paris, La Découverte, coll. Repères, rééd., 1996.
- GADREY J. (1996), *Services : la productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer, coll. Sociologie économique.
- GOFFMAN E. (1961), *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Paris, Ed. de Minuit, 1968.
- GORGEU A., MATHIEU R., PIALOUX M. (1998), *Organisation du travail et gestion de la main-d'œuvre dans la filière automobile*, Centre d'études de l'emploi, dossier n° 14.
- HOCHSCHILD A.R. (1983), *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, Los Angeles, University of California Press.
- HUGHES E.C. (1951), « Le travail et le soi », traduit et reproduit dans E.C. Hughes, *Le regard sociologique*, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 1996.
- HUGHES E.C. (1976), « Le drame social du travail », trad. fr., *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 115, déc. 1996.
- JOSEPH I. (1992), « Le temps partagé : le travail du Machiniste-Receveur », *Sociologie du travail*, n° 1/92.
- JOSEPH I. (1998), *Erving Goffman et la microsociologie*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Philosophies.
- JOSEPH I., BERARD M., BRAUNSTEIN C. (1998), *Le bureau de poste : accessibilité et attente*, La Poste, coll. de la Mission de la Recherche, 1998.
- KEYNES J.M. (1937), « La théorie générale de l'emploi », trad. fr., *Revue française d'économie*, vol. V, n° 4, automne 1990.
- LACOSTE M. (1995), « Le langage du "guichet". Accueil et traitement des demandes dans la relation de service », *Connexions*, n° 65.
- LICHTENBERGER Y. (1999), « Compétence, organisation du travail et confrontation sociale », *Formation Emploi*, n° 67.
- LIPSKY M. (1980), *Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*, New York, Russel Sage Foundation.
- MACDONALD K. M. (1995), *The Sociology of the Professions*, Londres, Sage.
- MARCHAND O., THELOT C. (1997), *Le travail en France (1800-2000)*, Paris, Nathan, coll. Essais et recherches.
- 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.
- STROBEL P. (1993), « L'utilisateur, le client et le citoyen : quels rôles dans la modernisation du service public ? », *Recherches et prévisions*, n° 32, juin.
- TERTRE C. (DU), BLANDIN O. (2001), *Performance des activités de service. Le cas de La Poste en zone urbaine sensible*, La Poste, coll. de la Mission de la Recherche.
- 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.
- UGHETTO P. (2001a), « Tendances contradictoires de l'évolution du travail et renouvellement des analyses : une interprétation à partir des représentations de l'acteur patronal », *Revue de l'IRE*, n° 37, 2001/3.
- UGHETTO P. (2001b), « Au service d'un public : un détour par Halbwachs et Goffman », IRES, document multigr.
- UGHETTO P. (2002), « Figures du client, figures du prestataire », *Sciences de la société*, n° 56, mai.
- ULMANN A.-L., BURGER A. (sous la dir.) (1998), *La relation de service, Education permanente*, n° 137, 4/1998.
- VELTZ P. (1993), *Mondialisation, villes et territoires. L'économie d'archipel*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Économie en liberté.
- VELTZ P., ZARIFIAN P. (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du travail*, n° 1-93.
- 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. (2001), *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Paris, Éditions Liaisons.



Étude métiers

Gestion des contrats ou prestations

Du produit au client,
de la technique au service,
un changement de culture...

Sommaire

I – Rappel du contexte historique	5
1.1. Un changement de paradigme au tournant du nouveau millénaire	5
1.2. Les conséquences du passage à une logique de la demande	5
1.3. Les principaux facteurs qui pèsent sur la gestion des contrats	6
II – Une révolution en marche	8
2.1. La qualité de gestion, principal atout d'une relation-client pérenne	8
2.1.1. Une problématique de traitement de masse	8
2.1.2. Un objectif de personnalisation	8
2.1.3. Une nécessité de différenciation concurrentielle	9
2.2. Organisations et métiers : la fin d'un modèle artisanal	11
2.2.1. Le modèle historique	11
2.2.2. La rationalisation de la chaîne d'activités	11
2.2.3. L'émergence d'un nouveau modèle relationnel	14
2.2.4. Des rôles redistribués entre " back-of ce" et " front-of ce"	15
2.2.5. Les outils de la réforme organisationnelle	19
2.2.6. De l'importance du pilotage et du contrôle qualité	20
2.3. L'indemnisation au cœur des stratégies	21
2.3.1. Un double enjeu économique : maîtriser la charge sinistre et les coûts de gestion	22
2.3.2. ... mais surtout un enjeu commercial de qualité de service	23
2.3.3. Au final, un objectif de délégitimation	24
III – Des métiers en redéfinition	25
3.1. Portraits de famille : profils, compétences et parcours professionnels	25
3.1.1. Vue d'ensemble de la famille de métiers	25
3.1.2. Profils par sous-famille de métiers	27
3.2. Nouveaux contours de métiers et compétences requises	36
3.2.1. De la technique administrative à la relation-client	36
3.2.2. Vers de nouveaux métiers ?	37
3.3. Les principales problématiques R.H.	38
3.3.1. Papy-boom et renouvellement générationnel	38
3.3.2. Vers une nouvelle visibilité des parcours professionnels ?	40
3.3.3. L'image du métier et la reconnaissance des compétences	41
3.4. Un changement de culture intrinsèque	41
3.4.1. Métier et/ou compétence ?	41
3.4.2. Des identités professionnelles en reconstruction	43
3.5. L'évolution des rôles du manager	44
3.5.1. Le garant de la performance du système	44
3.5.2. ... et de la motivation des équipes	44
3.5.3. Le profil des managers d'équipes de gestion	45
IV – Evolutions prospectives de la fonction gestion	47
4.1. Quelles compétences pour quels métiers demain ?	47
4.2. Respect de la procédure et autonomie de décision ?	47
4.3. En guise de synthèse et conclusion	48
V – Annexes	50
5.1. Fiches de la Nomenclature des métiers de l'assurance	51
5.2. Fiches statistiques Roma et Rofa	71
5.3. Exemples de fiches métiers - FFSA	82

II – Une révolution en marche

**L'entreprise,
en interaction
constante
avec son milieu**

**Gérer les flux
d'information :
un enjeu stratégique**

2.1. La qualité de gestion, principal atout d'une relation-client pérenne

La modernisation du secteur de l'assurance repose sur sa capacité à concilier des enjeux a priori antinomiques. D'un côté, il s'agit d'optimiser la performance économique de l'entreprise grâce aux leviers "traditionnels" de l'industrialisation : remise à plat de la chaîne d'activités, standardisation, normalisation des procédures, automatisation, transferts sur le client... De l'autre, il s'agit d'améliorer la qualité de service par une plus grande individualisation de traitement.

Mais en plus, nous situant dans un univers hautement concurrentiel, chaque société vise à se différencier grâce à des solutions innovantes. C'est notamment le cas en matière de produits et services, bien sûr, mais aussi dans la manière de les distribuer, de les gérer ou cogérer avec le client, voire en élargissant ses offres par des services associés.

2.1.1. Une problématique de traitement de masse

Industrialiser les traitements de masse, une fois recensés, permet non seulement d'optimiser les coûts de gestion (donc la compétitivité tarifaire), mais aussi d'améliorer la qualité grâce à la normalisation des procédures et à la standardisation des modalités de gestion. Qu'il s'agisse d'activités liées à la souscription, la production ou l'indemnisation, la recherche d'une meilleure fluidité de traitement est un gage d'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Rappelons, à cet égard, que les résultats d'une entreprise d'assurances reposent in fine sur la qualité du portefeuille, c'est-à-dire sur la bonne identification du risque accepté (qui détermine la charge des sinistres), mais aussi sur des coûts d'acquisition, de gestion et de distribution.

Pour réduire les coûts de gestion, les entreprises ont modernisé leurs systèmes d'information de différentes manières en fonction de leur historique et de leurs choix stratégiques.

Certaines ont fait évoluer leurs outils par strates selon le principe d'un "double mille-feuilles". C'est-à-dire d'une part, gamme de produit par gamme de produit, et d'autre part, selon deux destinataires différents : d'un côté en direction des gestionnaires, avec des applications peu conviviales mais exhaustives ; et d'un autre côté, en direction des clients dans un souci de simplicité, de rapidité et de convivialité. Généralement, on a développé une interface client, basée sur l'ancienne application de gestion des contrats, par branche. Cette progression par étape a conduit à empiler des systèmes de générations différentes, ce qui provoque souvent aujourd'hui des blocages.

L'autre option, plus rarement retenue, est de reconstruire complètement l'outil informatique. Il s'agit de créer un système unique, accessible à la fois aux clients et aux gestionnaires, le jeu des droits d'accès permettant de différencier les parcours utilisateurs.

Enfin, au regard de la complexité des tâches et du coût généré par la refonte complète d'un système d'information, des entreprises préfèrent parfois s'associer pour confier des tâches de gestion à des prestataires spécialisés dotés des outils idoines.

En tout état de cause, toutes les entreprises cherchent à réaliser des économies d'échelle dès lors qu'elles identifient des traitements de masse, quitte à créer une structure ad hoc travaillant au bénéfice commun. On parle alors "d'usines de gestion"...

2.1.2. Un objectif de personnalisation

Dans le même temps, et face à la hausse du consumérisme, apparaît une exigence de plus en plus forte des assurés d'obtenir des solutions contextualisées et personnalisées

à leurs problématiques. En cela, cette attente exprimée met directement en compétition les différents acteurs de l'assurance, désormais jugés sur leur capacité à comprendre et à répondre d'une manière non standardisée.

Chaque consommateur attend en effet que la proposition qui lui est faite prenne en compte son cas particulier. Quand bien même les contrats se ressemblent, car construits dans les mêmes cadres et sur les mêmes fondamentaux d'homogénéité de risques, cette possibilité de distinction peut aussi s'analyser comme le besoin d'une reconnaissance individualisée qu'expriment les clients.

Pour faire un parallèle avec le secteur automobile, chacun sait qu'un constructeur ne peut proposer qu'un nombre limité de solutions d'aménagements, dans le cadre d'une production en grande série. Pour autant, chacun souhaite pouvoir choisir "son" véhicule en sélectionnant dans la liste des options tous les éléments qui le différencieront de celui de son voisin. C'est donc plutôt l'articulation entre les choix possibles, leur combinaison, qui donnera le sentiment de personnalisation.

C'est pourquoi les entreprises cherchent à mieux comprendre les parcours-clients : classiquement, quels sont leurs besoins initiaux de couverture, mais aussi les modes par lesquels ils souhaitent pouvoir entrer en contact avec leur assureur, ce qui les attire vers tel ou tel contrat, les garanties souscrites, les services utilisés, leur jugement global des prestations proposées, les motifs de leur satisfaction ou, au contraire, ceux qui les conduisent à changer d'assurance...

Pour tenter de décrypter les logiques qui les guident, les assureurs, comme c'est le cas dans bien d'autres secteurs d'activités, ont développé et mis en place des bases de données sur leurs clients et prospects. Le CRM (Customer Relationship Management) ou gestion de la relation client est une réalité largement consacrée aujourd'hui dans l'assurance. Toutefois, notamment avec le développement des réseaux sociaux sur Internet, il apparaît que les segmentations traditionnelles basées sur les catégories socioprofessionnelles sont de moins en moins opérantes. La logique selon laquelle, tel individu ne consomme qu'à l'identique de son groupe d'appartenance, est désormais battue en brèche par des comportements de consommation – a priori – erratiques. Sur les forums et autres blogs, phénomène sociétal à croissance exponentielle, on constate que les avis et jugements circulent, et donc influent, au-delà des sphères de relations habituelles.

La rapidité même avec laquelle circulent ces avis peut alors s'avérer redoutable en termes de réputation. Les jugements de valeur, bons ou mauvais, s'appuient désormais sur le ressenti de personnes dont la capacité d'objectivité et la compétence légitime sont rarement avérées... Quoi qu'il en soit, la qualité recherchée par tous les acteurs repose aussi sur cette réalité, qui figure la nouvelle donne des marchés.

2.1.3. Une nécessité de différenciation concurrentielle

Face à une certaine forme de banalisation des contrats d'assurance, chaque assureur cherche donc des voies nouvelles pour se démarquer de la concurrence et démontrer ainsi ses qualités, c'est-à-dire en quoi ses propositions sont meilleures... Ce besoin d'innovation n'est pas nouveau, en soi, mais il prend aujourd'hui des formes différentes. Comme nous l'avons vu, cela se traduit à la fois par la manière d'aborder et de traiter la demande client, mais aussi en allant au-delà d'une offre purement assurantielle.

Sur des marchés de masse, tels que l'automobile, la MRH ou la santé, la différenciation par le prix demeure une stratégie d'accroche toujours adoptée par nombre d'entreprises. Concrètement, elle se traduit par des promotions : mois offerts à la souscription, réduction de cotisation sur l'année en cours ou encore, gel des prix pour l'année à venir.

**Standardiser
pour
simplifier...**

**... et individualiser
chaque contact client**

**Se différencier
par la qualité
de service**

Au-delà d'une première prise de contact, le développement d'une qualité de service supérieure revêt par conséquent une dimension stratégique. Ainsi, les entreprises misent d'abord sur la qualité du conseil dans la relation-client, mais aussi sur le développement de prestations en nature et la proposition de services associés. La finalité du "métier" d'assureur n'est plus tant d'envoyer un chèque à l'assuré (ou le tiers) victime d'un sinistre, elle s'inscrit désormais dans une approche globale visant, concrètement, à remettre le bénéficiaire dans la situation qui était la sienne avant l'évènement.

A cette lecture, on raisonne bien sûr davantage sur le domaine des assurances de biens et de responsabilités que sur celui des assurances de personnes. Mais pour autant, cette logique prévaut à l'identique sur l'ensemble des gammes de produits. En assurance Vie également, les propositions faites d'accompagnement tout au long de la vie se traduisent par des offres de services qui tentent de prendre en compte les spécificités de chaque cas individuel. La projection qui est faite de l'utilisation des capitaux constitués, éventuellement convertissables en rente, intègre dès le départ les attentes principales exprimées par les assurés. Majoritairement, il s'agit donc de complément de revenus à la retraite, de transmission successorale, voire "d'optimisation" fiscale, selon la situation professionnelle et patrimoniale de chacun...

Le service prenant une dimension stratégique, cette recherche de différenciation semble donner lieu à une surenchère des services proposés aux assurés, qui se traduit en termes d'accompagnement et d'assistance dans leur quotidien. Citons pêle-mêle l'appui aux démarches de réparation, l'aide à l'achat d'appareils électroménager ou d'un véhicule, l'aide au choix d'un artisan ou d'un professionnel de santé à partir de l'analyse de devis...

Quelques exemples de services associés

- Etre mis en relation avec un expert pour l'expertise d'un véhicule avant son achat.
- Bénéficier d'une prise en charge de son véhicule endommagé en tout lieu et de la mise à disposition d'un véhicule de remplacement.
- Obtenir la réparation par une entreprise de service labellisée, proche de chez soi (dégât des eaux, vol par effraction...).
- En cas de panne d'un appareil électroménager, bénéficier d'un réparateur à domicile, voire de la livraison d'un matériel neuf.
- Etre conseillé dans l'achat d'un nouvel appareil, même si celui-ci n'est plus couvert par la garantie.
- Bénéficier de réductions diverses : sur l'achat d'un véhicule neuf ou d'occasion, d'électroménager, de voyages ou encore d'abonnements presse...
- En cas d'absence pendant une tempête ou inondation, bénéficier d'une visite à son domicile.
- Se voir proposer par son assureur, la mise en place d'une télésurveillance de son domicile (avec réduction de prime à l'appui).
- En cas de préjudice sur internet, obtenir le nettoyage des informations sensibles concernant l'assuré ou un membre de sa famille.
- Obtenir des conseils sur la gestion de son image sur Internet.
- Bénéficier de l'avis d'un conseiller sur un devis optique ou dentaire.
- Etre orienté vers un professionnel de santé labellisé par un réseau spécialiste de la gestion du risque en santé (chirurgien-dentiste, opticien, audioprothésiste...)
- .../...

2.2. Organisations et métiers : la fin d'un modèle artisanal

Analyser l'évolution des métiers suppose nécessairement un détour par l'analyse des nouvelles organisations au sein des entreprises d'assurances. En effet, un métier est toujours l'émanation ou la conséquence d'un choix d'organisation, y compris dans l'univers des services. Ainsi, ce sont avant tout les changements d'organisation qui font évoluer les métiers de la gestion des contrats ou prestations d'assurances.

2.2.1. Le modèle historique

Durant des décennies, l'organisation de la chaîne d'activités est restée calquée sur les branches techniques, telles que définies par le Code des assurances. Cette organisation correspondait aux "grands" métiers de l'assurance et venait également en réponse aux obligations comptables et réglementaires de provisions techniques et de marge de solvabilité.

L'informatisation des sociétés d'assurances n'a pas remis en question les organisations traditionnelles. Bien au contraire, l'outil informatique s'est logiquement développé sur la base des structures en place. Chaque "métier" de l'entreprise s'est donc vu doter de son application informatique dédiée. Construits de manière spécifique et distincte à la fois, ces progiciels de gestion ont considérablement amélioré l'efficacité et la productivité des équipes.

Toutefois, leur multiplication a également contribué à cloisonner les organisations en place. En effet, quasiment chaque produit a généré le déploiement d'au moins trois progiciels, généralement "maison" et étanches entre eux : en souscription/gestion, en indemnisation et en émission de quittances.

Dans ce contexte général, la majorité des collaborateurs fonctionnait sans réelle vision transversale ou systémique de leur entreprise. Concentrés sur leur seul domaine d'activités, leur métier était la résultante d'une stratégie essentiellement tournée vers les produits distribués.

2.2.2. La rationalisation de la chaîne d'activités

La refonte des systèmes d'information a tout d'abord permis d'identifier les clients, et non plus seulement les contrats. Dans cette finalité, la dématérialisation de l'information a rassemblé toutes les données disponibles, permettant une connaissance plus précise de chaque client, ainsi qu'un traitement plus rapide et efficace de ses besoins.

Mais cette rationalisation s'est aussi opérée sur d'autres terrains, la gestion de sinistres en particulier, pour laquelle l'importance des volumes à traiter était progressivement devenue problématique. Le déploiement successif de conventions entre assureurs a alors permis d'améliorer conjointement la gestion des sinistres et la satisfaction des clients.

• Dématérialisation de l'information : vers le zéro papier ?

La dématérialisation des données est un facteur d'évolution majeur, qui concerne l'ensemble de la chaîne d'activités de l'assurance et, notamment, les métiers de la gestion des prestations maladie, retraite et prévoyance.

En assurances collectives, la quantité très importante de données manipulées conduit à dématérialiser le plus possible pour maîtriser les coûts, mais aussi pour collecter davantage d'information sur le client. Avec les échanges de flux dématérialisés, toutes les données entrent automatiquement dans le système d'information, sans opération de ressaisie. Ainsi, les risques d'erreur sont limités et les règlements plus rapides. Les entreprises évoluent vers une gestion "zéro papier", plus efficace et moins coûteuse, et "zéro délai", en réponse à

**L'assurance
a sans doute plus
évolué
en deux décennies
qu'en deux siècles**

**Des dossiers
virtuels...**

des assurés de plus en plus réactifs et exigeants dans la gestion de leurs dossiers en ligne.

Dans les entreprises qui s'appuient sur des délégataires de gestion, entre autres, la dématérialisation a considérablement modifié le profil des gestionnaires. Les normes d'échange mises en place par la Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA) et le Groupement des entreprises mutuelles d'assurance (GEMA), entre porteurs de risques et délégataires de gestion, ont également favorisé cette modernisation du secteur.

Par ailleurs, le croisement des informations recueillies par le truchement de plusieurs sources peut aussi permettre de lutter efficacement contre la fraude.

Un exemple hautement significatif de la dématérialisation de l'information concerne le règlement des prestations maladie. Ces évolutions ont suivi la mise en œuvre du système NOEMIE de l'Assurance Maladie obligatoire, instaurant le transfert direct et dématérialisé des données auprès de la complémentaire santé de l'assuré.

Le "retour NOEMIE"

Norme informatique (dite Norme Ouverte d'Echange entre la Maladie et les Intervenants Extérieurs), NOEMIE accélère les échanges de données avec les caisses d'assurance maladie et permet notamment aux assurés sociaux d'être remboursés par leur assurance complémentaire, sans avoir à envoyer leurs décomptes de sécurité sociale.

Dès lors que le professionnel de santé transmet des factures électroniques à l'Assurance Maladie, celle-ci met à sa disposition un retour d'information électronique appelé : "retour NOEMIE".

Le retour NOEMIE est généré par :

- le remboursement des factures des praticiens émises en tiers payant (factures électroniques et factures "papier"),
- un paiement forfaitaire ou une opération ponctuelle réalisée par une caisse d'Assurance Maladie (régularisation de paiement, par exemple).

Lorsque le praticien télétransmet à l'Assurance Maladie un ou plusieurs lots de factures électroniques en mode SESAM Vitale, il reçoit en retour deux types de fichier :

- 1) L'accusé de réception logique (ARL) qui confirme la bonne réception du fichier du praticien par l'Assurance Maladie.
- 2) Le retour NOEMIE, émis à l'issue du traitement des factures par l'Assurance Maladie, qui contient l'ensemble des informations relatives aux paiements et/ou rejets des factures et autres prestations en provenance de l'Assurance Maladie.

Réf : Arrêté du 26 mai 2000 pris en application de l'article D. 861-6 du Code de la sécurité sociale et relatif aux modalités de mise en œuvre de la procédure de dispense d'avance de frais dans le cadre de la protection complémentaire en matière de santé.

La dématérialisation facilite et sécurise la circulation des données

A titre comparatif, cette dématérialisation intervient aussi dès l'amont de la chaîne, où la gestion des cotisations a beaucoup évolué. Aujourd'hui, les gestionnaires en complémentaire santé ne saisissent plus les données, qui sont transmises dématérialisées à travers les déclarations sociales obligatoires des entreprises. Les gestionnaires interviennent principalement pour analyser les écarts, la saisie des bordereaux étant le plus souvent sous-traitée à des prestataires. Le télé-règlement devient la référence pour le paiement des cotisations, y compris de la part des très petites entreprises, ce qui met fin à l'encaissement de chèques... Pour poursuivre dans ce sens, l'évolution réglementaire des déclarations

sociales obligatoires des entreprises – le remplacement de plusieurs déclarations, dont la DADS (Déclaration annuelle des salaires), par un document unique, la 4DS – apportera dès 2016 une simplification déterminante aux entreprises d'assurances collectives.

De même, en matière d'assurance automobile, la standardisation des rapports d'expertise et leur établissement sur le support des bases de données constructeurs (SIDEXA/DARVA) a grandement facilité la gestion des sinistres.

• **Le développement des conventions entre assureurs**

La rationalisation des activités s'est aussi opérée sur d'autres terrains que l'informatique. L'accroissement du parc automobile, par exemple, s'est aussi accompagné d'un nombre de plus en plus important de sinistres déclarés. Gérés exclusivement en droit commun à l'origine, ils ont considérablement alourdi les coûts de gestion, mais étaient aussi source de nombreux litiges contentieux.

Pour remédier à ces problématiques, les assureurs ont alors mis en place des conventions d'assurances pour les principales branches et typologies de sinistres recensés. Le principe directeur de ces conventions est celui d'une prise en charge de la victime par son assureur direct. Une fois cette dernière indemnisée, dans le cadre et les barèmes définis, l'assureur subrogé peut – le cas échéant – exercer son recours contre l'auteur responsable. Plus simples et plus rapides pour les assurés, les conventions ont fondamentalement révolutionné le métier d'indemnisateur.

Dès 1968, en automobile, la convention d'indemnisation directe des assurés (IDA) a été mise en place pour simplifier les procédures de règlement, raccourcir les délais de traitement et simplifier les procédures de recours entre sociétés d'assurances. Cette convention visait, déjà, à faciliter la gestion d'environ 80 % des sinistres. Devenue par la suite Convention inter sociétés de règlement des sinistres automobile (IRSA), elle a été complétée, en 2002, par la Convention d'indemnisation et de recours corporel automobile (IRCA).

Parallèlement aux conventions auto, il faut aussi relever les gains de traitement générés par la normalisation et la dématérialisation des rapports d'expertise. Le recensement de tous les modèles de véhicules, de toutes leurs pièces constitutives, de leur prix, des temps de main d'œuvre préconisés par les constructeur, etc. a énormément objectivé les estimations des coûts de réparation, voire évité certaines dérives.

En habitation, les conventions CIDRE et CID COP, basées sur les mêmes objectifs fondamentaux, permettent de simplifier et donc d'accélérer le règlement de la plupart des sinistres dégâts des eaux impliquant plusieurs assureurs. Elles résolvent notamment les problèmes de cumul d'assurances de biens et de responsabilités, ainsi que ceux relatifs aux recours entre assureurs. En habitation, il faut rappeler que près de 70% des sinistres déclarés concernent un dégât des eaux...

La Convention de règlement de l'assurance construction (CRAC) vise, quant à elle, à faciliter la gestion des sinistres dans le cadre de l'application de la Loi Spinetta (04/01/1978). En effet, cette dernière avait déclenché un nombre important de contentieux, en instaurant un système à double détente : le préfinancement des dommages par l'assureur direct (dommages-ouvrage) et dans un deuxième temps, le recours de celui-ci vers les assureurs de responsabilité décennale de chacun des constructeurs.

Presque tous les assureurs intervenant sur le marché français de l'assurance construction sont signataires de la Convention CRAC. En effet, l'intérêt d'une convention pour compléter l'arsenal législatif s'est vite imposé pour réduire les coûts de gestion et les délais de recours. Car si le texte législatif de 1978 encadrait strictement la procédure d'indemnisation en

**Conventions
inter-sociétés :
plus vite,
plus simple,
et moins coûteux**

dommages-ouvrage, notamment en matière de délais, aucune obligation ne s'imposait à l'assureur en RC décennale.

La convention CRAC stipule notamment que l'assureur de dommages – saisi par le maître d'ouvrage – instruit l'affaire pour le compte de l'ensemble des autres. Il désigne notamment un expert commun agréé et détermine les taux de responsabilités attribués aux constructeurs, selon un barème prédéterminé. Notons d'ailleurs que ce principe général se retrouve dans d'autres conventions d'assurances citées précédemment.

2.2.3. L'émergence d'un nouveau modèle relationnel

Un premier temps de réponses a été apporté par la simplification de l'offre. Celle-ci s'est traduite à travers :

- la refonte des gammes de produits autour des principaux contrats-types, par branche et marché d'assurance,
- la mise en place de plateformes spécialisées : commerciales (entrant/sortant), production/ gestion, indemnisation,
- l'édification d'un CRM, qui est non seulement un projet technique (informatique) mais surtout une démarche de mise en cohérence des politiques commerciales et gestionnaires,
- le développement des "usines de gestion"...

Le client est ainsi passé ainsi au centre de l'organisation de l'entreprise. Désormais, le regroupement de ses données personnelles alimente toutes les applications nécessaires à la gestion de ses problématiques d'assurance.

L'orientation client, associée aux évolutions technologiques qui ont permis son développement, a très fortement impacté les métiers de gestion des risques de masse.

- **Penser global, agir local...**

Pour autant, cette démarche d'industrialisation a été menée processus par processus ou branche par branche. L'essentiel des progrès accomplis correspond à une approche "en mosaïque" de l'entreprise. Certes, une partie du décloisonnement opéré a permis de gagner en efficacité, mais cette réorganisation par parcelle ne permet pas encore de s'inscrire dans un mode de fonctionnement complètement transversal.

C'est pourquoi on assiste aujourd'hui à une recherche d'harmonisation systémique des différents processus industrialisés dans les étapes précédentes. Les entreprises visent à gagner en fluidité sur l'ensemble des fonctions composant la chaîne d'activités. Aidées en cela par les avancées technologiques disponibles, les nouvelles organisations se basent désormais sur une approche transverse de l'entreprise, qui permet d'adopter une vision d'ensemble du service offert au client. La gestion des différents projets sollicite des équipes pluridisciplinaires pour assurer la gestion des sinistres, la production, la défense du portefeuille, la souscription, le démarchage, la vente à distance... C'est pourquoi les centres de gestion et de vente, grâce à leur plus grande polyvalence, se sont progressivement imposés comme un modèle de fonctionnement permettant d'allier rentabilité, souplesse et efficacité.

C'est ainsi que l'on parle de plus en plus de parcours-client pour imaginer l'organisation de l'entreprise. L'objectif devient alors d'accompagner le client tout au long de sa relation avec l'entreprise pour répondre intégralement à ses problématiques assurantielles. Toutes les fonctions de l'entreprise, et notamment celles rattachées à la gestion de contrats (souscription, prévention, production, indemnisation, prestations...), sont alors réarticulées par rapport à ce parcours.

**Centraliser
et déconcentrer
en réponse
à un besoin
de cohérence globale**

Notons cependant que l'ampleur du chantier à conduire revient à imaginer un nouveau modèle économique pour le secteur de l'assurance dans son ensemble, au-delà même de la seule gestion des contrats ou prestations. En effet, il n'existe pas de recettes préétablies qui permettent de choisir une stratégie ou une forme d'organisation préférentielle. Nous nous situons aujourd'hui à un moment de l'histoire où il s'agit d'inventer un nouveau modèle productif qui prendra en compte les spécificités de l'activité d'assurance.

• Le développement de centres de gestion

Pour illustrer cette tendance lourde, la recherche de réactivité et de maîtrise des coûts conduit les entreprises à repenser leur organisation en créant des centres de gestion spécialisés. Dans cette logique, on rapatrie la gestion des contrats et l'accueil téléphonique d'appels entrants et sortants par critère d'homogénéité : selon la typologie du contrat (auto, habitation, santé, vie...), selon l'objet de l'activité (souscription, gestion, sinistre, arbitrage, rachat...) ou encore selon la catégorie d'assurés (particulier, TNS, entreprise, collectivité...). Ainsi, selon les choix d'organisation effectués par les entreprises, la spécialisation est plus ou moins importante et peut mixer plusieurs options.

En indemnisation, cette logique de restructuration semble davantage poussée encore. On observe une répartition des tâches et des dossiers en fonction du montant des sinistres - les plus importants étant gérés au siège -, mais surtout entre les phases "ouverture des déclarations" et "instruction/suivi des dossiers". Ainsi, se développent des centres de gestion, à l'échelle régionale ou nationale, qui ne traitent que des déclarations de sinistres. Là, des gestionnaires spécialistes mettent en œuvre une véritable expertise pour bien engager le dossier, dès son ouverture, ce qui a ensuite un effet majeur sur la satisfaction client et évite nombre de litiges ultérieurs ou des phénomènes d'attrition du portefeuille.

Lorsque les centres de gestion sont répartis par régions, les gestionnaires ne reçoivent que les appels des assurés de leur territoire géographique. Mais en cas d'évènement majeur, telle une tempête ou une catastrophe naturelle, le centre de gestion peut intervenir en débordement pour soutenir le ou les autres centres en tension

2.2.4. Des rôles redistribués entre "back-office" et "front-office"

Comme nous l'avons vu supra, les entreprises d'assurances continuent de développer des centres de services d'organisations variées selon leur taille, leur positionnement commercial, le profil de leurs effectifs, leur histoire et leurs valeurs... On constate d'ailleurs souvent un effet de balancier entre spécialisation et polyvalence, qui permet d'affiner les organisations de manière empirique. L'objectif recherché est non seulement d'harmoniser les modes de gestion à un niveau dorénavant groupe ou entreprise, mais aussi d'industrialiser, en quelque sorte, un meilleur service client.

• Spécialisation et/ou polyvalence

Les plateformes, conçues à l'origine pour décharger les intermédiaires de la gestion administrative des dossiers sinistres ordinaires, sont devenues progressivement une véritable référence en matière d'organisation de l'activité de gestion des contrats. Elles sont en quelque sorte les "couteaux suisses" de la relation-client.

Ainsi, plusieurs modèles d'organisation-type sont aujourd'hui observables, qui déclinent les trois principaux objectifs des plateformes : commercial, souscription/production, indemnisation. Dans certains cas, chaque objectif est poursuivi par une plateforme dédiée, alors qu'à l'opposé, on trouve des plateformes entièrement polyvalentes, assurant à la fois les missions commerciales, la souscription/production et l'indemnisation. Dans les cas intermédiaires, soit le commercial est associé à la souscription sur une même plateforme, soit

**Les centres de gestion
sont devenus
les "couteaux suisses"
de la relation-client**

le commercial est indépendant, les différentes activités de gestion pouvant être regroupées (souscription / production et/ou indemnisation).

- **Gérer des parcours clients**

Si, dans un premier temps, la mise en place d'une gestion collaborative a fait perdre aux gestionnaires la propriété de "leurs dossiers", on revient aujourd'hui de plus en plus à la désignation d'une personne dédiée en charge de coordonner l'instruction du dossier. Ce retour à une certaine personnalisation répond à un besoin croissant de coordination croisée dans les services de gestion. On a en effet pris conscience que l'addition des tâches des différents gestionnaires intervenant sur un dossier -même parfaitement réalisées individuellement-, n'aboutissait pas nécessairement à la satisfaction du client.

Repenser les circuits administratifs

Il fallait simplifier le traitement des dossiers, revenir aux bases, tout en mettant le client et son "parcours" au centre de l'organisation. Il s'agit de faire en sorte que le collaborateur qui répond à un client s'assure lui-même que ce contact aboutisse. En effet, on ne manque pas d'exemples, tous secteurs d'activités confondus, de clients ayant renoncé après avoir été redirigés de service en service.

Par ailleurs, le retour à la personnalisation de la relation-client a également eu un effet vertueux sur la productivité des équipes. Car en réattribuant la responsabilité du dossier à une personne désignée et en donnant une dimension collective au travail, on a renforcé de fait l'implication et la motivation des salariés.

Notons cependant que cette gestion collaborative n'est rendue possible que grâce aux systèmes d'information de plus en plus performants et conviviaux.

- **Un "front-office" spécialiste de la relation-client**

Les équipes de "front-office" ont évolué, passant d'activités de "back-office" à une approche plus commerciale, moins technico-administrative. Le conseil s'effectue encore par téléphone, mais de plus en plus au travers d'échanges par messagerie électronique (e-mails, tchats, forums de discussion...). Les conseillers ont une mission de coordination des réponses apportées au client, notamment vis-à-vis des "back-offices", en leur indiquant leurs priorités et délais de traitement.

Des espaces de coopération entre front et back offices

En parallèle, cette évolution des profils vers une dimension plus relationnelle avec le client s'accompagne de porosités accrues vers les métiers commerciaux. Des mobilités sont plus fréquemment recensées entre des métiers de la famille *Gestion des contrats ou prestations et ceux de la famille Distribution et développement commercial*. En particulier, la nouvelle nomenclature des métiers de l'assurance, publiée en 2012, recense des mobilités récurrentes entre les deux sous-familles *Gestion polyvalente des contrats et sinistres hors plateforme et Vente et gestion des contrats en bureau ou point de vente*. La réorganisation des activités de gestion a, de fait, suscité des vocations commerciales parmi les gestionnaires d'agences.

- **Un "back-office" en référent technique, désormais au service du "front"**

Le "back-office" a évolué d'un rôle de gestion de dossier vers un rôle de support technique auprès du "front-office". Les experts du "back-office" adoptent aujourd'hui une logique de service auprès de leurs collègues en se positionnant davantage comme un centre de ressources.

Ainsi, les gestionnaires des anciens "back-offices" (au siège ou dans les délégations régionales) ont vu leur profil de métier changer :

- certains ont désormais un rôle de "middle-office", avec des profils de conseillers,
- d'autres se reconvertissent en référents techniques dans les nouveaux "back-offices".

A titre d'exemple, la répartition des activités de souscription de contrats auto entre "back" et "front-office" est différente selon le nombre de véhicules à assurer : pour un particulier, le "front-office" traite directement un contrat mono-véhicule, alors que le "middle-office" traite les petites flottes d'entreprises et le "back-office" les flottes importantes, pour lesquelles il dispose du niveau d'expertise requis.

Cas d'entreprise : zoom sur la souscription des Flottes automobiles

Une flotte automobile se définit comme étant le fait de couvrir plusieurs véhicules terrestres à moteur (VTM) au sein d'un contrat unique. Par principe, la nature et la composition d'une flotte sont extrêmement variables. Il peut aussi bien s'agir des quelques VTM d'un petit transporteur routier en local, que d'un transporteur international, d'un réseau de loueurs, d'une auto-école ou d'une entreprise de travaux publics...

Plus spécifique donc que les contrats mono véhicules, la souscription des flottes automobiles s'articule entre plusieurs acteurs, avec des délégations de pouvoir différenciés selon le niveau de complexité de l'affaire à traiter et les enjeux commerciaux qui lui sont associés.

Les intermédiaires : délégation pour les petites flottes

Les intermédiaires ont aujourd'hui accès au site Intranet central de l'entreprise d'assurances : ils montent leurs projets directement en ligne et les transmettent aux souscripteurs de la société. Pour les petits risques, les intermédiaires peuvent traiter l'étude et le contrat en autonomie. Seules les dérogations tarifaires sont traitées au siège.

En parallèle, ou contrepartie, les entreprises mettent en place des dispositifs de surveillance du portefeuille pour s'assurer du bon respect des règles de souscription et de gestion, lesquelles s'automatisent de plus en plus.

L'équipe "Opérations" : souscription des moyennes flottes

L'équipe "Opérations" est composée de divers souscripteurs, dont certains sont davantage spécialisés dans le domaine des flottes automobiles.

Le souscripteur Flottes intervient uniquement en "back-office". Il n'est pas en relation directe avec les clients, mais en soutien technique auprès des intermédiaires, agents ou courtiers qui présentent des affaires, mais aussi le réseau des inspecteurs. Sur les risques plus importants, en effet, le réseau des inspecteurs "entreprises" est mobilisé en appui de l'intermédiaire.

Il est également en relation avec l'équipe "Métiers", uniquement composée d'experts, et qui est chargée de lui apporter un support technique.

L'équipe "Métiers" : en support technique et souscription des grosses flottes

L'équipe "Métiers" dépend d'une direction technique et travaille essentiellement en soutien des équipes "Opérations" qui demeurent au contact direct des intermédiaires. Pour valider les projets, les techniciens de l'équipe "Métiers" jouent alors un rôle de

bureau des méthodes : ils établissent la politique de souscription et la traduisent dans la documentation technique mise en œuvre par les "Opérations" ; ils donnent aussi des indications sur les tarifs à pratiquer pour maintenir le ratio sinistres/cotisations (S/C), les mesures de prévention/protection, etc.

Pour les plus gros contrats, en revanche, telles des flottes internationales, des grandes enseignes de loueurs, des grosses entreprises du BTP, des grosses collectivités, l'équipe "Métiers" prend le relais sur les affaires présentées et assure l'intégralité de la souscription.

Un second exemple peut être donné en se situant dans le cadre particulier de l'assurance construction. Ici, l'expertise des gestionnaires est le mot d'ordre, pour gérer le niveau des risques d'entreprises, avec à la fois une grande complexité et des montants élevés en cas de désordres susceptibles de conduire à une prise en charge. La souscription, la production et l'indemnisation s'appuient alors sur des profils experts, comme le montre l'exemple d'organisation ci-après.

Cas d'entreprise : zoom sur l'assurance construction

La spécialisation par type de risque et de sinistre est la règle : juristes spécialistes du dommage corporel, juriste en droit immobilier, juriste en droit de la construction...

De plus, la centralisation de ces profils en un même lieu semble répondre au besoin de mutualisation des expertises, compte tenu de la complexité des dossiers dans cette branche d'assurance et de la durée des garanties.

Les souscripteurs et gestionnaires

La gestion de contrats est assurée par des juristes, d'un niveau d'expertise d'autant plus important que les risques couverts sont complexes et d'un montant élevé :

- les gestionnaires sont spécialisés par type de risque : responsabilité civile ou garantie décennale bâtiment ou auto ou corporel...,
- le soutien aux gestionnaires est assuré par des plateformes d'expertise, internes ou externes, selon les cas,
- pour les dossiers de moindre expertise, on se rapproche d'une gestion de masse standardisée.

Les indemnificateurs

La gestion des sinistres repose également sur différents niveaux d'expertise, en lien avec la nécessité de gérer des dossiers contentieux. On rencontre plusieurs niveaux d'expertise selon les sinistres à traiter :

- au premier niveau, les gestionnaires régleurs gèrent les dossiers amiables "simples" ;
- les juristes traitent les dossiers complexes et les contentieux (dans la limite des pouvoirs qui leur sont confiés) ;
- les spécialistes du règlement "hauts risques" gèrent les plus gros contentieux dont le montant dépasse un certain plafond.

... et des réseaux d'experts en ingénierie et architecture

Les critères de qualité du bâtiment sont largement pris en compte lors de la souscription de contrats d'assurance construction. Les démarches qualifiantes, telles que Qualibat

et Qualifelec, offrent aux entreprises du bâtiment qui y souscrivent un accès à de meilleurs tarifs assurantiels. Concernant les produits du développement durable, un Pass innovation est délivré par le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment (CSTB), sur la base d'un dossier fourni par le fabricant, après examen des performances et de la durabilité du produit ou du procédé innovant.

Pour accompagner les souscripteurs dans ce véritable dédale de critères techniques, des guides de souscription sont élaborés et mis à jour par des réseaux de spécialistes de l'ingénierie et de l'architecture, qui assurent une veille technologique pointue sur les pathologies et les sinistres.

De la même manière, les connaissances de ces spécialistes peuvent s'avérer extrêmement utiles aux indemnificateurs lorsqu'il s'agit, par exemple, de démêler les responsabilités dans un sinistre où des techniques de construction ou des matériaux nouveaux ont été utilisés.

2.2.5. Les outils de la réforme organisationnelle

On ne saurait traiter des activités de gestion et de leur organisation sans s'intéresser aux outils de traitement de l'information, qui constituent une pièce maîtresse du processus de travail. Car l'information est la matière première dont le gestionnaire doit disposer pour connaître le client et être en mesure de traiter correctement sa problématique d'assurance. Les outils de traitement de l'information, de plus en plus sophistiqués, contribuent pour beaucoup à enrichir la connaissance du client.

De fait, la modernisation des systèmes d'information est au centre des stratégies des entreprises, pour développer le niveau de qualité servie. Et ce d'autant plus que la nouvelle génération de technologies de l'information ouvre considérablement le champ des échanges possibles avec les clients et l'accès à leurs données : avec l'interactivité permise par le Web 2.0 (voire 3.0), mais aussi la multiplication des comparateurs d'assurances (dont Google !), le chantier est immense.

- **Le CRM, outil de mutualisation et de traitement de l'information**

Au début des années 90, les entreprises d'assurances ont commencé à investir massivement dans la mise en place de Customer Relationship Management (CRM) ou systèmes de gestion de la relation-client (GRC). Ils considéraient déjà en effet que le développement de ces outils permettrait de fidéliser les clients existants et d'en conquérir de nouveaux.

Longtemps concentrées sur l'offre, les entreprises se sont ainsi centrées sur le client et sa "valeur économique". La mise en œuvre de services personnalisés ouvrait en effet des opportunités de développement du taux d'équipement et permettait de détecter le potentiel d'équipement additionnel des clients.

En termes d'organisation des activités de gestion, la mise en commun et l'analyse des informations à travers les CRM s'est appuyée sur le développement de nouveaux processus et de nouveaux modes de management.

- **GED, work ow et travail collaboratif...**

La gestion électronique des documents (GED) a également beaucoup bouleversé les métiers de gestion, notamment des sinistres. Au-delà de l'automatisation qu'elle a permise, la GED a en effet considérablement accéléré les traitements. Ainsi, dans le cas des sinistres climatiques

**"Avant, on gérait
des dossiers..."**

**... aujourd'hui,
on accompagne
les clients"**

La dématérialisation répond à un besoin de transversalité

lourds, la GED a permis d'avoir la réactivité suffisante pour mobiliser les ressources et pouvoir répondre à l'afflux de déclarations.

De plus, elle a favorisé la mise en place d'un travail collaboratif plus fluide, les différents intervenants pouvant désormais accéder simultanément aux documents. C'est en effet avec la mise en place de la GED que l'on commence à s'intéresser de près au workflow (ou flux d'informations), à la modélisation des tâches et à l'optimisation des processus métier.

• **Des systèmes d'information ouverts à 360°**

Les systèmes d'information apparaissent de plus en plus comme de véritables vecteurs de la stratégie de l'entreprise, qu'ils traduisent en options de gestion directement proposées aux conseillers sur leur poste de travail. Leur mise en place repose sur une gestion de projet qui associe des groupes permanents d'utilisateurs. Toutes les dimensions nécessaires au bon fonctionnement des nouveaux espaces de travail sont passées au crible : répartition des rôles, définition de processus (adhésion, déclaration, de sinistres, réclamations...), montée en compétences des collaborateurs (kits de formation et d'évaluation), tableaux de bord, outils de gestion (extranet...).

Les nouveaux outils de soutien à la gestion, beaucoup plus conviviaux, semblent aller dans le sens d'un meilleur confort de son espace de travail, pour le gestionnaire, qui facilite le développement d'une relation d'empathie avec l'assuré. En effet, alors que les scripts étaient souvent vécus comme un interrogatoire du client, on peut aujourd'hui laisser le client relater son sinistre comme il le souhaite et remplir au fur et à mesure les différents champs, dans l'ordre du récit. A la fin du processus, s'il manque une information, le système envoie un signal qui permet de compléter l'entretien par une ou deux questions supplémentaires.

Par ailleurs, ces outils sont un appui à l'activité de conseil des nouveaux gestionnaires. Dans le cas de prestations en nature, notamment, les nouveaux systèmes d'information proposent des éléments de chiffrage et de négociation : par typologie de bien endommagé, on applique des grilles de solutions (par exemple : retrait d'un téléviseur neuf en magasin vs/ règlement du coût...).

Toutefois, ces améliorations demandent un véritable accompagnement des gestionnaires lors de la mise en œuvre, et, idéalement, leur participation dès la phase de conception du projet.

2.2.6. De l'importance du pilotage et du contrôle qualité

Le passage progressif d'un modèle artisanal à un modèle industriel repose dans une large mesure sur la dichotomie faite entre méthodologie et exécution. Cette organisation segmentée du travail correspond à une approche anticipatrice du fonctionnement de l'entreprise, à la fois par activité et de manière systémique.

Pour autant, il ne s'agit pas ici, c'est-à-dire dans le contexte particulier de l'assurance, d'une simple transposition du modèle fordien. La qualité, objectif recherché par tous, ne peut pas découler de la seule application correcte d'un enchaînement de procédures... En matière d'assurance, la qualité perçue par le client est subjective car elle repose sur une prestation et non sur un objet. De fait, la sanction de qualité ou de non qualité peut arriver quand il est déjà trop tard.

Pour s'inscrire véritablement dans une logique d'amélioration continue et permanente de la qualité, les assureurs investissent deux axes complémentaires de réflexion : en menant des enquêtes de satisfaction auprès de la clientèle et en faisant participer l'ensemble des collaborateurs concernés à la (re)définition de l'organisation et des processus de gestion.

Le décroïsonnement impose d'autres modes de pilotage

Selon les résultats obtenus, les enquêtes peuvent se compléter par un contact téléphonique pour affiner les causes d'insatisfaction du client.

Dans certains cas, les enquêtes de satisfaction sont multiples : quantitatives, qualitatives, directement auprès du client, auprès du distributeur... L'affichage de chartes d'engagement dans les services crée une vraie dynamique pour les collaborateurs qui, dans certains cas, peuvent toucher un intéressement individuel ou collectif.

Parallèlement et de manière récurrente, des collaborateurs sont invités à participer à des groupes de travail chargés d'améliorer en permanence l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise.

Ce point est d'ailleurs nouveau et intéressant à observer, car il signifie que les gestionnaires sont désormais devenus légitimes pour parler du client. Un nouveau mode d'organisation émerge, où l'information remonte également du terrain, ce qui induit de nouveaux circuits et méthodes de travail.

Cas d'entreprise : un projet de modernisation du poste de travail

Le projet de modernisation du poste des gestionnaires en indemnisation vise à proposer de nouvelles solutions de règlement en nature, à améliorer la productivité. Pour y parvenir, un nouveau système d'information doit être construit.

La modernisation de la gestion de la relation-client en cross canal se traduit, en MOA informatique et métier, par la mise à disposition d'un outil de gestion des sinistres commun au client, au gestionnaire et à l'agent général. Cet applicatif est identique pour tous, à quelques détails près en termes de droits d'accès et d'actions.

Le responsable MOA Informatique et Métiers est chargé d'accompagner le projet du début à la fin, dans une mission de "time to market" (ou mise en marché), y compris la communication auprès des gestionnaires.

L'équipe projet, qui intègre également des praticiens, prend en compte les études et les traduit en expression de besoins, afin que le service informatique procède à la modernisation du poste de travail. Ils définissent les grandes orientations, les traduisent en processus, élaborent un catalogue de règles ainsi qu'une liste d'exigences des métiers. Une fois le cahier des charges transmis à la Direction informatique, ils accompagnent son déploiement : les processus sont validés avec des groupes de travail d'opérationnels dans les différents centres de gestion spécialisés (Auto, IRD, Corporel...).

En associant les gestionnaires à la fabrication de leur futur poste de travail, on tient compte de leur expérience pratique de la relation-client. Mais surtout, on les implique dans la définition de la solution qui sera retenue, in fine, pour recomposer leur propre poste de travail. De plus, à travers le projet, les participants se professionnalisent et gagnent en niveau d'expertise.

2.3. L'indemnisation au cœur des stratégies

Sans conteste, le sinistre est un moment de vérité dans la relation-client. C'est en effet au moment du sinistre que l'assuré jugera de la manière dont son cas sera traité. Une impression de négligence ou d'injustice va très rapidement conduire l'assuré à diffuser une mauvaise image de l'assureur auprès de ses proches et de ses "amis" sur les réseaux sociaux.

A l'inverse, le bon traitement du sinistre peut donner au client le sentiment d'une prise en charge efficace et rassurante... dont il ne tarira pas d'éloges.

**"Indemniser
est un acte
commercial !"**

L'indemnisation est donc une étape-clé, et cela d'autant plus qu'il existe toujours un décalage entre le paiement de la cotisation et la mise en œuvre des garanties, nécessairement future et aléatoire. C'est pourquoi les entreprises mettent l'accent sur la qualité du traitement des sinistres, pour homogénéiser celui-ci et améliorer la satisfaction client, tout en préservant leurs propres intérêts économiques.

Dans cette perspective, la décollecte nette de l'assurance vie, en 2012, est venue confirmer d'autant plus l'importance de cet axe stratégique : plus que jamais, indemniser est un acte commercial !

2.3.1. Un double enjeu économique : maîtriser la charge sinistre et les coûts de gestion...

Pour se différencier de la concurrence, les entreprises se positionnent, par exemple, sur le développement de programmes de prévention ou le règlement d'un forfait comme alternative au recours à un expert.

**Optimiser la gestion
des sinistres**

L'indemnisation de gré à gré, avec le client disposé à faire les travaux lui-même et/ou l'expertise à distance, remplacent de plus en plus souvent l'envoi d'un expert sur les lieux d'un sinistre, dans une optique de réduction des coûts. De même, le montant de la réparation en nature est apprécié dans les comparatifs de coûts, au moment du choix du type d'indemnisation. La déclaration de sinistre en temps réel, effectuée par le client avec son Smartphone, photos du sinistre à l'appui, modifie les contours du métier. Les experts eux-mêmes intervenant de plus en plus à distance, le déplacement ne sera souhaité qu'à partir d'un certain montant de travaux évalués.

A noter que la proposition de garanties personnalisées est largement facilitée par les évolutions technologiques, qui permettent l'exploitation optimale des données.

Le métier d'indemnisateur s'est lui-même élargi : de gestionnaire "de dossier", il est devenu gestionnaire "de résultats", au sens économique du terme. En effet, l'automatisation l'a déchargé des tâches simples, lui permettant de se recentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. Il joue d'ailleurs un rôle d'alerte vis-à-vis des tâches qui lui incombent dans le cadre de la gestion de ses dossiers. Ainsi, le gestionnaire d'aujourd'hui prend conscience qu'il est inutile de passer beaucoup de temps sur un bris de glace, un dégât des eaux ou un accrochage mineur.

La déclaration de sinistre au centre des organisations

La déclaration de sinistre fait l'objet d'une attention particulière, car elle établit les bases de la relation avec la victime, déterminante pour l'issue du dossier. La justesse de cette relation, l'équilibre du traitement proposé, permettent d'établir une relation de confiance qui ne devrait pas aboutir à un litige, mais bien au contraire à la satisfaction et à la fidélisation de l'assuré.

Dans le cadre de réorganisations, on voit ainsi apparaître des pôles dédiés à l'enregistrement des déclarations des sinistres. Celles-ci sont alors assurées par un conseiller spécialisé sur cette phase hautement conséquente, un gestionnaire plus généraliste poursuivant ensuite la relation avec l'assuré.

Un centre national unique, ou des centres de gestion répartis par région, reçoivent les appels des assurés. On assiste ainsi progressivement à une réorganisation du système des agences polyvalentes proches de l'assuré : dans une logique de spécialisation, la gestion des contrats et l'accueil téléphonique sont rapatriés dans les centres de gestion.

Pour les gestionnaires, ces évolutions se traduisent par un glissement vers le rôle de conseiller clientèle au téléphone, leurs activités de gestion pure étant facilitées par les systèmes d'information. Notamment, il leur faut prendre en compte la dimension affective et émotive liée à la survenance du sinistre. Dans le même temps, face à un assuré profane, ils doivent se montrer pédagogues pour lui expliquer la manière dont son cas sera réglé.

2.3.2. ... mais surtout un enjeu commercial de qualité de service

Comme nous l'avons vu précédemment, l'une des difficultés majeures de l'assurance est de trouver des terrains d'innovation viables. En ce sens, l'industrialisation permet une optimisation des coûts qui bénéficie directement aux assurés. Mais en plus, le traitement standard de chaque sinistre pris en charge garantit un traitement efficace et équitable pour chaque cas. La formalisation des meilleures pratiques, indépendamment des obligations posées par Solvabilité 2, est le gage d'une résolution plus rapide des dossiers "classiques", mais aussi plus simple pour l'assuré.

En outre, l'élargissement du règlement pécuniaire du sinistre à une réparation en nature décharge l'assuré des tracasseries inhérentes à la remise en état de ses dommages.

• Le développement de la réparation en nature via des réseaux de prestataires

Depuis plusieurs années déjà, la réparation en nature est une solution mise en place par une majorité d'entreprises d'assurances, qui y trouvent de multiples avantages, tant économiques que commerciaux. Cette tendance s'est d'ailleurs généralisée dans certains pays comme l'Espagne, où plus de 70 % des sinistres sont réglés sous cette forme.

L'objectif est d'accompagner le client, de la déclaration initiale du sinistre jusqu'à son règlement total et définitif. Ainsi en auto, la qualité de service est par exemple atteinte si le client n'a pas à se déplacer pour faire réparer son véhicule, qui lui sera ensuite livré à domicile.

Autre exemple, pour les dommages électriques, des actions de prévention sont assurées grâce à des partenariats avec des spécialistes de la météo : le client est prévenu par SMS d'un risque météo dans son secteur géographique ; au moment du sinistre, le gestionnaire de l'entreprise d'assurance prend le relais dans une mission d'accompagnement pas à pas de l'assuré ; le remplacement du matériel sinistré peut être réalisé par un partenaire d'électroménager. En fin de parcours, ce prestataire peut aussi proposer un complément d'installation permettant de limiter le risque à l'avenir.

Dans ce système, les entreprises enregistrent une augmentation très significative de la satisfaction des assurés, qui apprécient visiblement d'être soulagés des préoccupations liées à la réparation du sinistre. En effet, ils bénéficient d'une mise en relation avec un prestataire qualifié, d'une réparation effectuée dans des délais et avec une qualité garantis, et ce sans avoir besoin d'avancer les fonds.

**Le sinistre
est un moment
de vérité
dans la relation
assureur / assuré**

On peut ainsi pointer plusieurs catégories d'avantages de la réparation en nature, tant pour l'assureur que pour l'assuré :

- elle permet d'apporter un service complet à l'assuré : dès son appel pour une déclaration de sinistre, le gestionnaire lui propose un accompagnement personnalisé,
- de maîtriser le coût du sinistre en recourant à un réseau de prestataires qui respectent les engagements de service de la compagnie (artisans du bâtiment, réparateurs, experts...),
- de lutter contre la fraude, notamment contre une surévaluation des dommages,
- enfin, maîtriser la réparation garantit la qualité de la prestation, voire limite les risques d'un nouveau sinistre.

Toutefois, ce niveau de qualité perçue par le client n'est atteint que si le système fonctionne parfaitement : la gestion de réseaux de prestataires doit être optimale pour permettre une couverture de l'ensemble du territoire dans un délai réduit. Elle suppose également de mettre en place des processus d'encadrement stricts des partenariats, sur la base de chartes de qualité communes. Le maintien d'une image positive de l'entreprise repose en effet sur une parfaite maîtrise des prestations délivrées. : de l'accueil et de l'accompagnement du déclarant, jusqu'à la réparation (voire l'annihilation ?) de son préjudice.

Outre la satisfaction du client, ce type de système vise la maîtrise des coûts de gestion, mais aussi l'efficacité globale du dispositif.

Ce sont toutes ces dimensions que le gestionnaire de réseaux, nouveau maillon de la chaîne d'activités, est amené à gérer pour assurer le développement et le contrôle des réseaux partenaires (cf. infra 3.2.2).

De même, des plateformes d'orientation sont mises en place dans les entreprises pour piloter les assurés vers des structures déléguées ou unités mobiles, par exemple pour la réparation in situ des pare-brises ou du débosselage de carrosserie suite à la grêle. A terme, il s'agit d'avoir une vraie connaissance des problématiques clients pour leur proposer la meilleure solution.

2.3.3. Au final, un objectif de fidélisation

La stagnation des marchés de masse et l'hyper concurrence ont pour conséquence directe d'augmenter la volatilité des assurés (que le projet de "loi Hamon" devrait encore accroître). Réduire le taux d'attrition est ainsi devenu un axe stratégique majeur, partagé par toutes les sociétés d'assurances. Face à ces constats, elles s'orientent naturellement vers des politiques de fidélisation.

Dans cette finalité, et comme nous venons de le voir, la gestion des sinistres revêt une importance de premier ordre. En effet, c'est principalement à cette occasion que se cristallise la satisfaction (ou l'insatisfaction !) du client dans sa relation avec son assureur. Depuis quelques années, on observe ainsi que la fonction indemnisation fait l'objet d'un réinvestissement de la part des entreprises, qui reconsidèrent le sinistre non pas seulement comme un coût, mais d'abord comme une opportunité de pérennisation de leurs portefeuilles, voire de rebond commercial.

Pour se montrer pragmatiques, les entreprises se positionnent sur le choix d'une cible d'assurés à fidéliser. Progressivement, le développement du Big Data devrait aider dans cette démarche en facilitant l'identification des assurés statistiquement les plus susceptibles, soit de résilier leur(s) contrat(s) en cours, soit de subir un sinistre. On peut donc penser que des politiques de prévention et de protection seront de plus en plus déployées par les entreprises, y compris en matière de lutte contre la fraude et le blanchiment...

**Le sinistre,
une opportunité
de fidélisation**

IV – Evolutions prospectives de la fonction gestion

4.1. Quelles compétences pour quels métiers demain ?

Des tendances lourdes se confirment dès à présent pour dessiner le contour des métiers de la gestion demain :

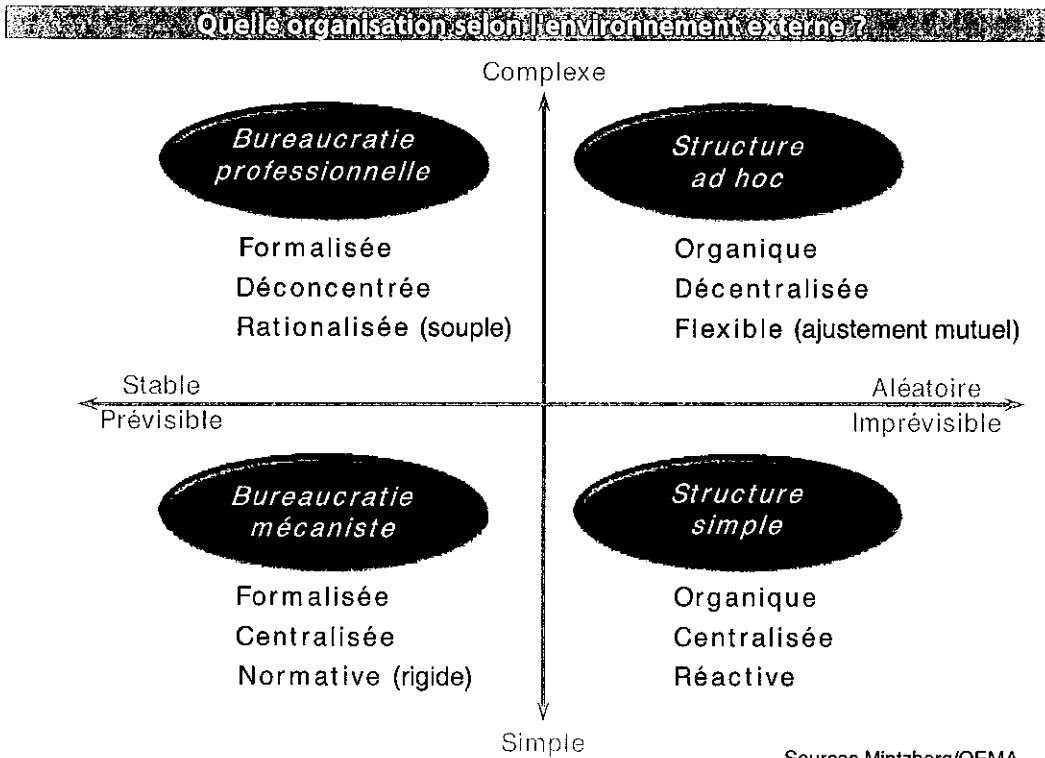
- des compétences expertes, avec un retour en force de la spécialisation dans les organisations, mais aussi des compétences relationnelles, comportementales, pédagogiques, commerciales, voire de gestion de projet (c'est-à-dire organisationnelles, procédurales...) qui deviennent de plus en plus prégnantes dans des profils de poste redessinés. Les métiers techniques s'ouvrent de plus en plus largement sur une dimension commerciale : pour les gestionnaires travaillant dans les agences salariées des MSI, bien évidemment, mais aussi pour les profils plus experts, davantage habitués à travailler dans des univers de pur back-office, c'est-à-dire sans contact direct avec la clientèle...

Le "métier d'assureur" se diversifie vers l'univers des services

L'avenir de l'assurance passe par sa diversification et son repositionnement dans l'univers des services. En parallèle des forces commerciales, les gestionnaires ont donc toute légitimité pour étendre leur expertise en matière de gestion de la relation-client sur des domaines élargis.

4.2. Respect de la procédure et autonomie de décision ?

Face à l'incertitude, à l'instabilité, à la complexité, le réflexe naturel est de chercher à s'organiser. S'organiser est d'abord le moyen de se rassurer en retrouvant de la compréhension et de la lisibilité face à un univers qui nous paraît difficile d'appréhension. Classiquement, construire un "guide", formaliser une "procédure", instituer une "meilleure manière de faire" sont considérés comme des moyens privilégiés pour résoudre la problématique rencontrée, à défaut de pouvoir l'annihiler ou la contourner. C'est, en quelque sorte, le "mythe de l'ingénieur". C'est cette certitude que seule l'édification d'un cadre normé, absolu, permettra de surmonter l'obstacle.



**Trouver
le bon équilibre entre
un cadre contraint
et des espaces
d'autonomie**

Pourtant, chacun sait que le meilleur moyen de bloquer une organisation, aussi sophistiquée soit-elle, est précisément d'appliquer les règles officielles dans toute leur rigueur (c'est précisément ce qui s'opère lors d'une grève du zèle...) Quel que soit le degré de performance d'une organisation, la complexité et/ou l'aléa sont toujours susceptibles de venir enfreindre la bonne marche imaginée en amont.

Dans le cas de l'assurance, où l'essentiel de la satisfaction-client repose sur une interaction relationnelle (donc personnelle), il paraît ainsi primordial de rétablir des espaces d'autonomie pour les gestionnaires.

Les entreprises l'ont d'ailleurs bien compris puisqu'elles ont désormais abandonné le principe des scripts sur les plateformes téléphoniques, par exemple.

Dans une finalité d'optimisation des traitements de masse, d'une part, mais aussi face à la complexité et à l'incertitude qui caractérise les ressources humaines d'autre part, la principale difficulté à surmonter est de concevoir des modèles d'organisation suffisamment souples pour s'adapter à chaque cas de figure.

Ainsi, à défaut de modèle idéal le schéma précédent recense les principales organisations-types, selon les problématiques d'environnement auxquelles elles cherchent à apporter une réponse structurelle.

4.3. En guise de synthèse et conclusion...

Toute logique d'industrialisation débute classiquement par une remise à plat de l'activité productive. Parcelisée et automatisée, lorsqu'il s'agit de tâches simples et répétitives, celle-ci fait ensuite l'objet d'une réallocation dans des organisations nouvelles et selon des processus optimisés. Ce faisant, on constate que les postes actuels ne recouvrent plus les champs historiques des différents métiers, tels qu'ils s'étaient bâtis au fil du temps. L'industrialisation les a ainsi déconstruits, avant d'en recomposer d'autres sur les bribes d'activités subsistantes, dorénavant rassemblées.

On ne peut pas, de fait, aborder le concept de métier ou de compétence sans l'associer préalablement à celui de l'organisation de l'entreprise. Car s'organiser ne concrétise finalement qu'une dynamique d'adaptation pour réduire l'incertitude liée à son environnement. Le choix privilégié, voire exclusif, de telle ressource plutôt qu'une autre, repose sur la visibilité dont dispose l'entreprise quant à ses futurs possibles et/ou souhaités, mais aussi du degré de complexité dans lequel s'enserme l'activité de production. Et selon que cette dernière sera stable ou aléatoire, simple ou complexe, les réponses organisationnelles varieront.

Pour l'ensemble de ces raisons, une approche exclusivement gestionnaire de l'activité, qui ne distinguerait pas le besoin d'un traitement de masse de celui d'une personnalisation, serait sans doute une bonne transposition – in abstracto – du modèle d'industrialisation hérité du secteur secondaire. Elle ne pourrait toutefois conduire qu'à une perte de qualité, soit un moindre avantage concurrentiel.

A défaut de nous situer dans des univers de travail stabilisés, la modernisation de l'assurance, au plan de la gestion des ressources humaines, oblige à construire de nouvelles modalités de reconnaissance, de nouvelles logiques de mobilité, de nouveaux modes de management. Préserver, notamment, un cadre d'autonomie des acteurs permet alors une réponse optimale aux besoins multiples et divers du client d'aujourd'hui. Ainsi, l'organisation, tout en répondant à la nécessaire maîtrise des coûts, doit aussi soutenir la motivation des équipes comme ressource principale de la qualité et de l'efficacité.

Parallèlement, les métiers ne sont pas figés sur une période ou une époque. Par essence, ils évoluent au quotidien et s'enrichissent mutuellement des expériences qui les érigent et les façonnent. Les métiers de la gestion des contrats ou prestations, tels qu'ils se redessinent, font apparaître la nécessité de s'inscrire dans une culture radicalement différente de celle qui a pu prévaloir durant des décennies.

C'est d'ailleurs ce qui se constate un peu partout : quelle que soit l'entreprise d'assurances ou quel que soit le métier considéré, il s'agit désormais d'intégrer la finalité économique du client dans chaque logique d'activité. Comme chacun sait, les outils, les produits, les organisations et les règles de fonctionnement sont – finalement – plus aisés à faire évoluer que les mentalités et les représentations. C'est précisément pour cette raison que la modernisation de l'assurance ne pourra réussir qu'à la condition sine qua non d'accompagner le changement de culture inhérent à cette révolution en marche.

Là, se situe sans doute la clef de réussite des mutations à l'œuvre dans notre secteur d'activités, à condition d'être véritablement convaincu et de reconnaître l'importance et la capacité contributive de chacun pour opérer cette révolution...



Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment la MAIF produit de la qualité de service ?
Après la rationalisation, renouer avec l'autonomie des salariés

- Partie III -

- **Quatre vidéos de l'Uodc sur « Repenser le travail, le management, les services »..... pp. 109-113**
 - Le travail réel du manager. Activités, relations aux équipes, reporting
François Hubault, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°180, juin 2015
 - Lâcher prise, transfert des pouvoirs, performance. Diriger autrement l'entreprise
Alexandre Gérard, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°176, mars 2015
 - Diriger une entreprise autrement. La performance par les valeurs
Florence Poivey, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°171, décembre 2014
 - Créer de l'activité sur les territoires. Les perspectives de l'économie servicielle
Christian Du Tertre, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°125, septembre 2011

Le travail réel du manager

Activités, relations aux équipes, reporting

François Hubault

Maître de conférences en ergonomie à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne



Qu'est devenu le travail des managers ? Pour beaucoup, c'est devenu passer une part importante de son temps à rendre compte. De quoi ? De l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation. Rendre compte du travail fait était autrefois demandé une fois par an, voire tous les 6 mois.

Et puis les exigences sont devenues mensuelles, avant que la semaine ne devienne une référence courante. Dans la grande distribution, cela peut être l'heure pour certains chefs de rayon. Du contremaître dans l'automobile au responsable de laboratoire dans une université, **le temps consacré au reporting est devenu vertigineux.**

Rendre compte, et puis contrôler...

Les Séquences :

- . 1. Le reporting : une volonté de tout savoir d'un réel qui échappe (05:29)
- . 2. Entre contrôle et autonomie, le tout savoir ou le bien comprendre : la bonne distance managériale (04:43)
- . 3. Il faut penser le management comme un travail pour manager le travail (02:09)
- . 4. Trois impératifs qui devraient structurer le travail du manager (03:20)
- . 5. Premier impératif en management : laisser la personne à distance, « attraper » l'activité (04:55)
- . 6. Deuxième impératif en management : prescrire correctement ce que l'on attend du travail des personnes (03:10)
- . 7. Troisième impératif en management : compenser sa propre absence et sa distance (04:40)
- . 8. Un enjeu du management : s'inscrire dans l'expérience d'une équipe au travail (06:36)
- . 9. Le management est un travail, la gestion n'est qu'un instrument (03:22)
- . 10. Manager ou dirigeant ? Une distinction du point de vue des fonctions, qui ne peut plus tenir du point de vue des contenus (04:28)
- . 11. Pour agir sur le développement dans le service : dépasser la distinction classique entre le stratégique et l'opérationnel (04:43)
- . 12. Pour un reporting pertinent, la vraie question : au-dessus, qu'est-ce qu'ils ont envie de savoir ? (07:42)
- . 13. Entre ce qui monte et ce qui descend : la solitude du manager de proximité issu de la base (05:46)
- . 14. La difficulté du manager : agréger le « réel » du travail et celui de la description gestionnaire (03:34)
- . 15. La coopération : le maître-mot qui manque au management (03:37)
- . 16. Manager est-ce risquer la confiance ? La confiance comme ressource immatérielle (04:13)
- . 17. Le management joue sa place dans le deuil de sa tentation de toute puissance (04:27)
- . 18. Fonction RH et création de valeur : un acronyme qui parle schtroumpf, un rendez-vous raté... (06:35)
- . 19. Une fonction RH qui ne tient pas son rôle : déconnectée de l'activité, laissant démunis les managers (04:01)

Les Mots-clefs :

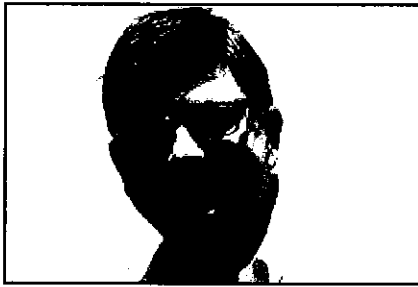
Management, communication travail, encadrement

© Pratiques & Stratégies - juin 2015

Lâcher prise, transfert des pouvoirs, performance Diriger autrement l'entreprise

Alexandre Gérard

Président du Groupe Inov On



Diriger complètement autrement et être... autrement plus performant. En prenant à rebours ce qui se pratique partout (privé et public) ? En pulvérisant les préceptes des manuels de management en vogue ? En ayant des résultats chiffrés en terme de performance, de qualité du travail, de bien-être au travail ?

Alexandre Gérard dirige le groupe Inov On depuis 1995. Le groupe connaît croissance et développement jusqu'en 2007. Arrive la crise : elle effondre son marché de service de maintenance pointu. La viabilité de l'entreprise est au bord du gouffre, une histoire française...

Les Séquences :

- . 1. Chrono Flex : un modèle de croissance, la crise... et une énorme baffe ! (05:44)
- . 2. Le déclic dans la tourmente : la rencontre avec Jean-François Zobrist, Favi, l'entreprise libérée... (02:55)
- . 3. Deux erreurs magistrales de management : manager pour 3%, se priver des cerveau (03:57)
- . 4. La reconstruction de l'entreprise : (1) La vision et les valeurs (02:10)
- . 5. La reconstruction de l'entreprise : (2) Enlever le plus de cailloux possible, (3) Nettoyer les signes de pouvoir (05:14)
- . 6. Passer à « l'entreprise libérée » : quatre principes d'action pour le dirigeant (04:57)
- . 7. Le lâcher prise du dirigeant, une armée de « speed boats », le transfert des pouvoirs (05:11)
- . 8. Transformation de la gouvernance, délégation de pouvoir sur la rémunération et le développement (06:06)
- . 9. Chrono Flex aujourd'hui : des capitaines cooptés, un système « Y », cinq fondamentaux (04:15)
- . 10. Que deviennent les managers dans l'entreprise libérée ? (rebond 1) (06:04)
- . 11. Dans l'entreprise libérée, faut-il rémunérer les idées ? (rebond 2) (01:55)
- . 12. À qui appartient l'entreprise libérée ? (rebond 3) (02:30)
- . 13. Pourquoi le modèle de l'entreprise libérée - et qui marche - ne se diffuse-t-il pas plus ? (rebond 4) (03:40)
- . 14. Avant la communication interne ou le réseau social : travailler l'état d'esprit (rebond 5) (01:27)
- . 15. Concrètement le Codir ouvert à tout le monde ça marche comment ? (rebond 6) (01:42)
- . 16. Patron salarié ou non majoritaire : comment faire basculer vers l'entreprise libérée ? (rebond 7) (02:56)
- . 17. Le contrôle dans les entreprises : ça ne marche pas ! Alors pourquoi ça ne bouge pas plus ? (rebond 8) (02:44)
- . 18. Quelle place des organisations syndicales dans des organisations du travail « libérées » ? (rebond 9) (02:13)
- . 19. Deux exemples de phases délicates : le télétravail, la délégation de responsabilité (rebond 10) (05:11)
- . 20. Changer l'entreprise, le management : est-ce que c'est possible partout, dans tous les métiers ? (rebond 11) (01:33)
- . 21. Ce que devient le travail du dirigeant dans une entreprise libérée (rebond 12) (01:51)
- . 22. Trois histoires de délégation aux collectifs : rupture à l'amiable, salaires, emplois du temps (rebond 13) (05:48)
- . 23. Trois maximes personnelles (plus une !) sur le chemin d'un dirigeant (rebond 14) (02:55)

Les Mots-clefs :

Stratégie entreprise, dirigeant, direction entreprise, management, conduite changement, CAS

© Pratiques & Stratégies - mars 2015

Diriger une entreprise autrement La performance par les valeurs

Florence Poivey

Présidente d'Union Plastic, Présidente de la Fédération de la Plasturgie, Membre du CE du MEDEF



Concilier qualité du travail, qualité de la vie au travail et développement économique ? C'est le pari de **Florence Poivey** dans l'entreprise qu'elle dirige.

Union Plastic est une PME de la plasturgie, installée à Saint-Didier-en-Velay, spécialisée dans la production de pièces plastiques pour les industries de la santé.

11 personnes en 1988 quand Florence Poivey en prend la direction à 35 ans.

Autodidacte, elle en fait l'une des entreprises les plus performantes de son secteur : 200 personnes aujourd'hui, 45% du résultat net - jusqu'à 60% les meilleures années ! - consacré à la participation et à l'intéressement...

Les Séquences :

- . **Extrait découverte** > Depuis 25 ans pas un seul objectif chiffré aux équipes (01:52)
- . 1. Devenir cheffe d'entreprise : l'aventure humaine, un cadeau (02:28)
- . 2. Oser l'Autre : le moteur d'une dirigeante (03:00)
- . 3. « Moi qui ne savais rien... » : des convictions, pas de schéma (05:03)
- . 4. Mettre l'entreprise au service des hommes : trois marqueurs (04:48)
- . 5. L'autorité du dirigeant, le capital confiance, et l'équilibre des personnes dans l'entreprise (05:12)
- . 6. Au-delà de la compétence... : Le diplôme de Joëlle, le Mont Blanc, le Kilimanjaro (07:56)
- . 7. Comment rester dans la course pour une entreprise : les trois confiances (02:37)
- . 8. Derrière le côté « Heidi » : la rigueur absolue, le professionnalisme des équipes (rebond 1) (01:22)
- . 9. Les moyens : oser se donner les moyens d'agir dans l'entreprise (rebond 2) (03:59)
- . 10. Le secret de la performance chez Union Plastic : la liberté des talents dans un projet collectif (rebond 3) (05:34)
- . 11. Le savoir-être du dirigeant. Au fil du temps, bas les masques ! (rebond 4) (02:56)
- . 12. Comment le dirigeant peut-il lâcher une partie de son pouvoir ? (rebond 5) (06:42)
- . 13. Voir au delà du prisme des « compétences », de la mission (rebond 6) (rebond 3) (03:36)
- . 14. Comment se prend une décision stratégique dans une PME comme Union Plastic ? (rebond 7) (04:25)

Les Mots-clefs :

Direction entreprise, dirigeant, management, plasturgie, CAS

Vidéo séquencée n°171
© Pratiques & Stratégies - décembre 2014

Créer de l'activité sur les territoires Les perspectives de l'économie servicielle

Christian du Tertre

Professeur en sc. économiques - Université Paris Diderot, directeur du GERME - CNRS



La croissance de l'économie servicielle, c'est la croissance d'une économie fondée sur les activités de service et les ressources immatérielles : **les emplois deviennent de plus en plus des emplois relationnels, les investissements immatériels deviennent stratégiques.** Les questions d'évaluation, de professionnalisation des hommes et des structures, et d'innovation, deviennent décisives.

Dans cette économie du début du XXIème siècle, l'approche de Christian du Tertre est originale et cruciale. La thèse qu'il développe est que dans cette économie des services qui est maintenant la nôtre, **les régulations territoriales jouent un rôle absolument déterminant...**

Les Séquences :

- . 1. Le travail, au cœur de la création de la valeur (02:58)
- . 2. Une crise structurelle qui dure. Plan de l'intervention (04:40)
- . 3. L'expansion de l'économie « servicielle » : services + immatériel (11:13)
- . 4. Les caractéristiques de l'économie servicielle (1) : La coproduction des services (04:59)
- . 5. (2) L'irruption de la subjectivité dans l'économique (01:14)
- . 6. (3) Des contraintes d'accessibilité (04:21)
- . 7. (4) Des problèmes de compétences (01:46)
- . 8. (5) Définir l'économie immatérielle (05:55)
- . 9. Comment évaluer, professionnaliser, innover dans les activités de service ? (05:11)
- . 10. Le territoire, cœur de l'économie servicielle (05:56)
- . 11. Créer de la valeur : les territoires ou les réseaux ? (11:18)
- . 12. L'exemple du Groupe La Poste : modèle industriel ou serviciel ? (08:27)
- . 13. Dans l'économie servicielle, une précarisation des emplois ? (08:05)
- . 14. Dans l'économie servicielle, quels types de compétences ? (04:13)
- . 15. Dans l'économie servicielle, quel dialogue social ? (03:19)
- . 16. Par quoi remplacer les politiques industrielles de l'État ? (04:34)
- . 17. Économie servicielle, clients : des risques... psychosociaux ? (05:29)

Les Mots-clefs :

Economie travail, mutation travail, secteur service, territoire

© Pratiques & Stratégies - septembre 2011