

Évolution de l'offre : les services, lieux d'émergence de nouveaux phénomènes ?

Atelier n°2

1. Reconfiguration d'une offre de service dans un réseau de santé, ville-clinique-hôpital

Recherche : « Connaissance et communication, conditions d'efficacité de la production de services »

André Barcet (Gate), Joël Bonamy (Gate), Michèle Grosjean (Gric), Fabienne Martin-Juchat (Université de Bourgogne)

Résumé : À partir d'une innovation de service de santé, cette communication analyse comment une activité de coordination permet à la fois de produire un « service global » et donc multidimensionnel, en faisant travailler ensemble des acteurs de métiers, de statuts, d'objectifs différents, tout en assurant une certaine égalité et qualité du service. Cette expérience conduit à une re-fondation du service public tout en permettant un service personnalisé.

La communication présente une partie des résultats de la recherche, celle qui portait sur la mise en réseau d'un service de santé. L'innovation à l'œuvre est expérimentale, aussi bien pour les acteurs de l'innovation que pour les organismes de tutelle. En conséquence, le projet est en évolution aussi bien dans ses objectifs que dans son organisation, l'évaluation faite tout au long du déroulement, permet d'orienter le projet. Il est donc difficile de tirer des conclusions définitives. Néanmoins, au-delà de l'expérience le projet donne à penser sur de nouvelles configurations potentielles de l'offre de service en réseau.

Après avoir rappelé les aspects centraux de cette innovation, nous évoquerons ces nouvelles configurations de l'offre.

Le point de départ de l'innovation est la résultante d'une contrainte et d'une volonté stratégique de positionnement d'un hôpital. La contrainte tient à la nécessité de contrôler les dépenses de santé hospitalière, plus précisément l'impossibilité d'obtenir des lits supplémentaires. En conséquence, notamment pour des maladies de longue durée, la volonté stratégique est la recherche de mettre le

patient au cœur du système, dans une volonté d'assurer un service de qualité, reconnu au niveau national et local, ce qui permet d'assurer une probabilité de pérennité à l'hôpital. La solution passe par le maintien (ou le retour) du patient à domicile, en lui assurant tout un ensemble de soins et de services, en relation directe avec l'hôpital, sous le contrôle de médecins hospitaliers. D'un point de vue organisationnel, cette solution passe par le développement d'une structure permanente, assurant un rôle de négociation et de coordination avec le patient et sa famille, les acteurs du système de santé et les acteurs sociaux pour organiser et réaliser le service autour du malade. Cette « cellule » de coordination met donc en place un réseau d'acteurs (236 professionnels sont intervenus en 2000), chacun effectuant des actes singuliers, mais en coordination avec les autres intervenants. Les statuts des acteurs sont très différents : libéral (médecins de ville, infirmiers, kinésithérapeutes...), société (cliniques privées, laboratoires d'analyses, loueurs de matériel), associations (aides-ménagères, portage de repas, garde de nuit), public (médecins hospitaliers). Les informations et les connaissances, la conception et la mise en commun précises de procédures sont des outils essentiels de cette coordination. Les TIC sont des instruments utiles, bien que ce ne soient eux qui ont structuré le réseau. Le patient et sa famille sont au cœur du dispositif, à la fois comme partie prenante des décisions et comme co-producteurs de certains actes. L'hôpital est présent, non seulement par les actes réalisés par certains de ses membres, mais aussi et surtout par la « tutelle » qu'il exerce sur la dynamique et la qualité du processus. Cette organisation provoque des effets externes importants, positifs et négatifs, elle modifie les logiques d'interventions et de fonctionnements, elle pose des problèmes de remise en cause des modalités traditionnelles de financement, notamment pour la prise en compte explicite du travail de coordination. L'expérience semble montrer un résultat positif pour tous les acteurs, même si le partage des avantages et des inconvénients n'est pas égalitaire.

Une telle innovation expérimentale nous interroge sur le modèle organisationnel et sur le service offert. Comme dans toute organisation, la question de la coordination est centrale, la forme de la coordination prise dans ce réseau a été analysée à partir du concept de concept de

« knotworking » d'Engeström¹ (1999), adapté à ce contexte. Il s'agit donc d'une activité de « nouages » de différents intervenants, permettant des combinaisons collaboratives, hétérogènes et changeantes dans le temps. Une telle forme de coordination semble avoir une certaine efficacité pour mobiliser des acteurs différents, ayant des objectifs singuliers et personnels, tout en réalisant un objectif collectif, la possibilité de maintenir à domicile le malade dans des conditions de sécurité et de qualité comparable au service offert par l'hôpital.

Cette mutation dans l'organisation signifie également la réalisation d'un nouveau service, que nous avons qualifié de service « global », où les actes différents et singuliers, réalisés par différents acteurs, ne trouvent leur dynamique et leur efficacité que dans la réalisation du service général du maintien à domicile. Non seulement, on quitte une logique dominée par la question des soins, pour aller vers une logique où domine la problématique de santé, mais on entre dans une logique de service personnel, différencié, adapté où c'est l'ensemble de la personne qui est au centre, dans ses multiples dimensions individuelles et familiales (trajectoire personnelle, famille, évolution de l'état de santé, choix de vie, autonomie plus ou moins grande). Ce type de service permet de produire un « service privé à fortes dimensions collectives ». Cette offre de service semble adaptée à une problématique de service global, nécessitant plusieurs activités et métiers associés et coordonnés, permettant de faire travailler ensemble des acteurs ayant des statuts, des métiers, des objectifs différents, revendiquant une forte autonomie dans leur travail, répondant à des contraintes fortes liées à la singularité et l'aléatoire de chaque situation, sous une tutelle publique, assurant la légitimité d'un service public. En conséquence, l'innovation expérimentée cherche à sa manière à « refonder » le service public, en assurant une certaine équité et une certaine qualité, tout en personnalisant la solution à des cas très différents et douloureux individuellement et socialement.

Publications :

1-colloque du Reser
XI International R E S E R Conference
Grenoble, 25-26 October 2001
NEW INFORMATION TECHNOLOGIES AND SERVICE
ACTIVITIES

TIC et production de services : redéploiement de l'offre,
dans une économie de réseaux

Auteurs :

André Barcet, Université Lyon 2-Lumière et Laboratoire
GATE-CNRS

Joël Bonamy, Laboratoire GATE-CNRS

2- colloque du Reser

12th International R E S E R Conference
Manchester, 26-27 September 2002
SERVICES AND INNOVATION

Une Innovation de service par la mise en réseau de
services. Réflexions sur une expérience dans les services
de santé.

Auteurs :

André Barcet, Université Lyon 2-Lumière et Laboratoire
GATE-CNRS

Joël Bonamy, Laboratoire GATE-CNRS

Michèle Grosjean , GRIC, CNRS-Université Lyon 2-Lumière

¹ Engeström Y., Engeström R., Våhåaho T., "When the center does not hold : the importance of knotworking"
Activity Theory and Social Practice : Cultural-historical approaches. Aarhus
University press.

2. Déréglementation sectorielle et nouvelles régulations du marché – le cas des pompes funèbres

Olivier Boissin, Pascale Trompette

Résumé:

Le secteur des pompes funèbres offre un cas exemplaire de création d'un service public concurrentiel dans un secteur lourd du poids des enjeux civiques et sociaux. Sur la base d'une monographie approfondie, les auteurs examinent ce secteur en pleine mutation en conjuguant les perspectives historique et socio-économique. L'étude s'intéresse plus particulièrement à la transformation des modalités d'organisation du marché, à travers le concours des régulations publiques, professionnelles et marchandes.

Le secteur des pompes funèbres offre un cas exemplaire de création d'un « service public concurrentiel » dans un secteur lourd du poids des enjeux civiques et sociaux. Rendre compte de la transformation de ce marché de services, c'est appréhender la dynamique de transformation des modalités de la régulation du secteur, notamment à travers le jeu des régulations croisées entre l'Etat et les professionnels. Cette recherche propose une monographie approfondie de ce secteur en pleine mutation, en conjuguant les perspectives historique et socio-économique.

La perspective historique permet de mesurer à quel point la conversion du monopole public à l'espace du marché est soutenue par la construction de nouvelles formes de légitimité. Cette évolution est indissociable de la construction d'une figure mixte de l'intérêt général, celle du « citoyen-consommateur ». Produit de négociations intenses entre le législateur et les professionnels, la loi Sueur (1993) ne consiste pas seulement à organiser les conditions d'une concurrence libre (atomicité, transparence, etc.), elle pose les bases de nouvelles modalités d'encadrement de ce marché associé à une mission de service public. Ce changement de cadre traduit en fait davantage un déplacement de la régulation : l'Etat se dessaisit du contrôle économique de l'activité² mais organise une réglementation renforcée sur les acteurs et la prestation : normalisation des équipements, produits,

² Historiquement, le contrôle économique a, entre autres, pour vocation d'organiser, sur la base du régime des classes de convoi, l'équivalent d'un « impôt funéraire » permettant la prise en charge des obsèques des indigents.

service ; qualification des professionnels habilités à exercer.

La libéralisation constitue un moment privilégié pour observer les modalités de restructuration du secteur, dans un contexte de recomposition intense du marché qui a toujours cours à l'heure actuelle. Cette phase de restructuration se joue principalement par le jeu des régulations marchandes, c'est à dire par l'intensité concurrentielle. L'expression de nouvelles formes de régulations professionnelles structurantes est encore largement tributaire de l'émergence d'un acteur collectif au niveau des syndicats patronaux. Pour autant, si les « lois du marché » ne trouvent pas à s'actualiser totalement depuis la libéralisation du secteur, c'est aussi parce que l'économie de l'activité funéraire reconnaît encore des formes de monopoles associées à de multiples facteurs : l'importance des réseaux dans l'interface avec le marché, les caractéristiques du métier et de l'activité, la présence de robustes barrières à l'entrée d'ordre local.

L'ouverture au marché consacre deux « nouveaux-nés » dans l'exercice de la régulation : le client du côté du marché des produits ; les syndicats salariés, du côté du marché du travail.

En effet, si elle consacre définitivement la victoire des entrepreneurs dans l'appropriation du commerce funéraire, la loi de 1993 entendait cette fois donner également la main à ce nouvel acteur qu'est le consommateur. Dans le contexte du funéraire, la question de l'arbitrage du « consommateur » dans la situation d'achat de services funéraires demeure une problématique complexe, tant celui-ci apparaît disposé à échapper à une situation de choix. Cela conduit à ce que le contractant évolue encore dans un espace dominé par une forte opacité, souvent canalisé vers un opérateur à travers de multiples dispositifs de captation. Dans ce contexte, la (re)construction des médiations organisant l'interface entre entreprises et clients est indissociable de l'élaboration de dispositifs participant à la construction du jugement mais également du développement des compétences du client dans la qualification de la prestation. En d'autres termes, cette place nouvelle du client/consommateur dans la structuration du marché n'est que très progressive, même si c'est bien autour d'elle que se réorganise la relation de service, que se reconstruit le rapport offre/demande et qu'émergent de nouvelles dynamiques.

Le second phénomène découlant de la « dérégulation » du secteur est l'apparition d'un nouvel acteur collectif au niveau de la branche. Certes, la libéralisation a incontestablement conduit à une dégradation des conditions et situations de travail dans un contexte d'intensité concurrentielle accrue. Mais elle consacre dans le même temps le renouvellement des relations professionnelles au sein du secteur, tant au niveau des acteurs collectifs (syndicats patronaux, syndicats salariés)

que des enjeux de la négociation (qualification professionnelle). L'apparition de cet enjeu collectif de la « professionnalisation » pour l'ensemble des acteurs du secteur donne ici matière à réflexion. Car il semble que la qualification constitue moins ici un vecteur de régulation et de fermeture du marché du travail qu'un vecteur de décloisonnement, de normalisation³ et davantage de (ré)habilitation morale et sociale d'une communauté professionnelle marginalisée. Au sein de ce marché « sur-régulé », les « croque-morts » seraient donc moins en mal de monopoles professionnels qu'en quête d'identité.

BOISSIN O., TROMPETTE P., « La famille face au marchand de pompe funèbre : analyse d'une situation de confiance sous contrainte », in THUDEROZ C., MANGEMATIN V., *Des mondes de confiance*, Paris, Ed. du CNRS, à paraître.

TROMPETTE P., « Au royaume du marché funéraire : la mort réenchantée », in *Revue de l'Institut de Sociologie*, Bruxelles, à paraître.

BOISSIN O., TROMPETTE P., « Les services funéraires. Du monopole public au marché concurrentiel », *Rapport DARES*, Octobre 2002, 277 p.

TROMPETTE P., BOISSIN O., « Entre les vivants et les morts, les pompes funèbres aux portes du marché », *Sociologie du Travail*, n°42, 3/2000, pp.483-504.

TROMPETTE P., BOISSIN O., « Approche anthropologique du marché : le cas du marché funéraire », *Rapport APN*, Juin 2001, 26 p.

3. Des outils de gestion pour améliorer les situations de travail en front office⁴

L. Bancel-Charensol et M. Jougleux

OEP/GREGESE, Université de Marne-La-Vallée

Résumé : A partir de l'étude de quatre front offices, la communication s'interroge sur les apports des outils de gestion dans les situations de travail en front office. Elle montre qu'au delà d'un antagonisme souvent souligné entre l'interaction et les outils de gestion utilisés par le personnel en contact, ces outils contribuent à améliorer les situations de travail en *finalisant, organisant et animant* la relation de service.

Communication :

Un élément caractéristique des situations de travail en front office est l'interaction, c'est à dire un contact direct entre le personnel et le client sans lequel l'échange ne peut se concrétiser dans les activités de service (Eiglier, Langeard, 1994). La sociologie du travail d'une part, l'économie et gestion des services d'autre part, ont largement étudié ce moment particulier de la production de services, en soulignant les multiples dimensions du travail du personnel en contact, les différentes modalités de conception et de production à l'œuvre dans cet échange selon la nature du service et les caractéristiques de l'organisation du travail associées.

Dans un premier temps, la communication souligne qu'un point commun à ces recherches, notamment en sociologie et en économie est l'antagonisme plus ou moins marqué, existant entre cette interaction d'une part, et les outils de gestion utilisés par le personnel dans ce travail en front office d'autre part. Ces outils seraient tout d'abord porteurs d'une vision réductrice de la relation de service et de la performance de l'activité en front office. En privilégiant la productivité du travail (accélération des volumes traités, standardisation du service offert), ils appauvriraient le contenu de la relation et amoindriraient de fait, la qualité du service pour le client. Ils seraient ainsi une des manifestations marquantes du développement d'une rationalisation industrielle des services.

De fait, le développement de l'instrumentation de gestion dégraderait les situations de travail en front office. Celles-

³ Au sens de banalisation.

⁴ La communication est issue de la recherche DARES/PUCA intitulée "Quels apports des outils de gestion dans les situations de travail en front office ?", réalisée par L. Bancel-Charensol et M. Jougleux, OEP/Gregese, Université de Marne la Vallée.

ci mobilisent des compétences en matière d'interprétation de la demande du client (Weller, 1999), de négociation sur le contenu du service (Warin, 1993, Eymard Duvernet et Marchal, 1994), d'arbitrages des dilemmes soulevés par les attentes du client et les objectifs du personnel en contact et de l'organisation. Construit sur une représentation standardisée du client, l'outil rend inutile le recours à ces compétences, prescrit largement le traitement du client, réduisant l'autonomie du personnel dans son travail et le niveau des qualifications nécessaires. Il provoque également des conflits avec le client, insatisfait de la prestation rendue, et induit du stress pour le personnel en contact, écartelé entre les logiques productivistes de l'organisation et les attentes du client en matière de qualité et de personnalisation du service.

Ces résultats interpellent le chercheur en sciences de gestion : signifient-ils que l'entreprise de service, contrairement à l'entreprise industrielle, ne puisse instrumenter utilement une partie essentielle de son processus de production ? La montée des exigences des clients, le développement des nouvelles technologies, la prise de conscience de l'importance du «moment de la vérité» que constitue l'interaction dans la production de service ne favorisent-elles pas la réflexion des entreprises sur la mise en oeuvre de dispositifs de gestion innovants susceptibles de mieux concilier les différentes dimensions de la performance du service. Quels sont-ils et quelles sont les conséquences de leur mise en oeuvre sur les situations de travail ?

Nous avons souhaité répondre à ces questions dans un deuxième temps en étudiant quatre front office délivrant un service de masse à des consommateurs finals, caractérisés par un degré variable de personnalisation et appartenant à des organisations publiques et privées. La méthodologie a reposé sur l'analyse thématique et transversale d'entretiens semi-directifs avec les différentes catégories de personnel en front, associée à des observations des situations de travail et au recueil de documents internes.

Partant de la définition issue des travaux du C.G.S., la recherche identifie deux caractéristiques constitutives de l'outil de gestion en front office : c'est, d'une part, une représentation formalisée de la relation de service qui permet, d'autre part, de gérer l'interaction comme moment particulier de la production de service. Une typologie des outils de gestion permettant d'identifier leurs apports dans les situations de travail en front office est ainsi proposée :

Les outils de finalisation de la relation personnel en contact-client : ils précisent les objectifs de la relation de service que l'organisation souhaite offrir au client. Cette finalisation s'adresse au personnel en contact et éventuellement au client.

Les outils d'organisation de la relation personnel en contact-client : ils renvoient à l'ensemble des dispositifs

mobilisés par l'entreprise pour produire en front office le service promis au client, tant dans le champ de l'organisation du travail et de la gestion des ressources humaines que dans ceux des systèmes d'information, de la gestion de production ou du marketing des services. Ces dispositifs concernent essentiellement le personnel en contact, mais impactent également le client dans certaines situations.

Les outils d'animation de la relation personnel en contact-client : ils contribuent à « intégrer les efficacités individuelles par une action sur la compétence et la motivation des individus » (Tabatoni-Jamioux, 1975) pour améliorer les performances de la relation en front office. Sur les terrains étudiés, ils concernent uniquement le personnel en contact.

Les trois apports identifiés (finalisation, organisation, animation) mettent en évidence les conséquences sur les situations de travail d'un certain nombre de ces outils de gestion.

Les outils de finalisation et d'organisation de la relation facilitent la gestion de la complexité du travail par le personnel en contact : les premiers fournissent des repères partagés aux individus et aux équipes dans leurs interactions avec le client, les seconds structurent une interaction dont les dimensions se sont accrues (variété des situations et des offres, multiplicité des informations nécessaires, allongement de la durée de la relation ...) ; ils permettent de mieux appréhender la demande et les caractéristiques du client et de suivre dans le temps l'historique de la relation.

En favorisant globalement l'autonomie de ces personnels dans le travail, les outils d'organisation de la relation de service et notamment, les nouveaux systèmes d'information, conduisent à une plus grande mobilisation de compétences diversifiées du personnel, même si la faiblesse généralement constatée des outils d'animation ne permet pas de les évaluer.

Ces outils de structuration de l'interaction, même lorsqu'ils s'inscrivent dans une logique de rationalisation du travail, sont globalement vécus par les personnels comme des facteurs d'amélioration de la qualité de l'interaction, soit que la prise en charge de certaines tâches techniques par l'outil soit perçue comme favorisant le caractère relationnel de l'interaction, soit que les gains de temps qu'ils engendrent contribuent également à l'amélioration de la qualité du service rendu.

La recherche souligne, en outre, des manques exprimés par les personnels en contact en matière d'outils de gestion. Il s'agit principalement des outils de mutualisation des pratiques d'interaction et des outils d'animation, (notamment des outils d'évaluation du travail).

Il faut enfin insister sur le caractère non déterministe de la relation outils de gestion-situation de travail : une approche plus dynamique permettrait de mettre en

évidence les interactions entre les outils et l'organisation du travail.

L'ensemble de ces résultats sera illustré à partir de l'un des cas étudiés dans la recherche.

BIBLIOGRAPHIE

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

BANCEL-CHARENSOL L. (1999), "Nouvelles technologies de l'information et de la communication et systèmes de production dans les services", *Economie et société*, Série "Economie et Gestion des Services", n°1, 5/1999.

BANCEL-CHARENSOL L., JOUGLEUX M., (2002), *Les outils de gestion des équipes de Direction des Caisses d'allocations familiales*, Rapport de recherche, OEP/Grèges, Juin.

JOUGLEUX M., (1993) "La création de nouveaux produits dans les services publics : vers un service public prospecteur ?", Thèse de doctorat, sous la direction d'A. Hatchuel, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, Centre de Gestion Scientifique.

JOUGLEUX M. (2000), "Certifier le service pour en améliorer la qualité", *Economies et Sociétés*, Série *Economie et Gestion des Services*, n°2, juillet.

4. Travail et Emploi en Centres d'Appels

Cécile Clergeau - Rolande Marciniak - Frantz Rowe
(Université de Nantes)

Dans un contexte de mutation du travail, les centres d'appel apparaissent comme figures emblématiques de la déréglementation du travail, de la croissance des emplois atypiques et de l'utilisation massive d'une flexibilité quantitative du travail pour répondre aux besoins stratégiques des firmes.

On estime aujourd'hui qu'il existe en France 3000 centres d'appels, qui emploient 0.8% de la population active ; ce taux est estimé à 1.5% en GB et à 4% aux USA ce qui laisse supposer une croissance encore soutenue des créations d'emplois dans cette activité.

L'équipe de chercheurs de Nantes a réalisé une enquête sur les centres d'appels en deux phases :

- l'une qualitative : enquête auprès de 10 centres, internalisés, et recueil de 112 questionnaires de téléconseillers
- l'autre quantitative : envoi de questionnaires à 900 responsables de centres, 156 réponses.

4.1. Activité

Un des premiers constats de cette enquête est la très grande hétérogénéité des centres d'appels. Si l'analyse des centres est souvent faite à l'aune de celle de l'industrialisation et de la taylorisation des services, on a pu constater que leur réalité est probablement beaucoup plus contrastée et complexe. Que ce soit en termes d'activité, de technologies de l'information, d'emplois ou de mécanismes d'incitation, on a constaté des pratiques très diverses qui dépassent largement le statut public, para public ou privé de ces la culture organisationnelle ou les modèles référentiels d'emplois. L'hétérogénéité des centres est probablement moins liée à leur activité appels entrants vs sortants qu'à leur organisation (externalisés vs internalisés) et surtout leur place dans le pilotage du processus de production du service au client.

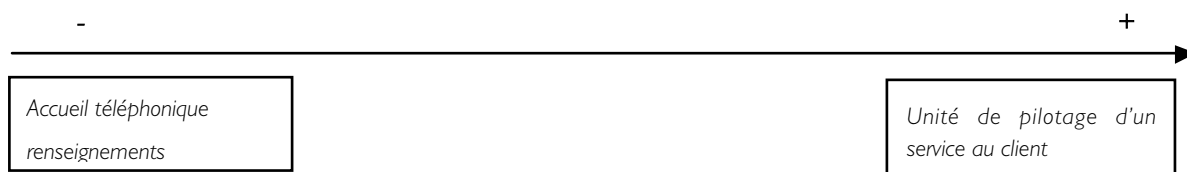
88% des répondants à l'enquête quantitative sont des centres internalisés, ce qui correspond bien à la moyenne nationale (estimée aux alentours de 80%). L'enquête estime un effectif moyen de 51 salariés⁵, avec une dispersion très importante, le plus petit centre comptant 2 employés et le plus important 600.

⁵ CESMO estime la moyenne des salariés à 50.

L'activité des centres est majoritairement tournée vers l'accueil des clients : l'enquête quantitative montre que 71% des plates formes ont des missions de renseignement, 67% des missions d'information, 62% des missions de réponse aux réclamations. On peut néanmoins distinguer les centres selon leur implication dans l'activité de production de service : certains centres ont une place stratégique dans le pilotage du service au

client (c'est le cas par exemple d'une plate forme d'assistance-dépannage), d'autres sont finalement conçus comme un service d'accueil qui dégage les services techniques ou de back office de la relation avec le client/usager (cas d'une caisse d'allocations familiales) ; entre les deux, et à des degrés divers, on trouve des plates formes de service après vente ou de vente par correspondance.

Pilotage et maîtrise du processus productif



Lorsqu'ils ne font que de l'accueil téléphonique, les centres sont faiblement créateurs de valeur et c'est le back office qui est la principale source de création de valeur de l'entreprise alors que dans la situation inverse, le centre est source de création de valeur.

42. Un marché du travail en structuration

L'enquête que nous avons menée auprès des responsables de centres estime un effectif moyen de 51 salariés⁶, avec une dispersion très importante, le plus petit centre comptant 2 employés et le plus important 600. La moyenne d'âge des salariés est estimée à 30 ans dans l'enquête RC et à 35 ans et demi dans l'enquête TC. Les centres étudiés dans cette enquête TC étaient tous des centres internalisés qui ont pourvu certains postes par reclassement de leur personnel.

Ce sont des emplois majoritairement occupés par des femmes (73% dans l'enquête RC et 64% dans l'enquête TC)⁷. La moyenne d'âge des salariés est estimée à 30 ans dans l'enquête RC et à 35 ans et demi dans l'enquête TC. Les centres étudiés dans cette enquête TC étaient tous des centres internalisés qui ont pourvu certains postes par reclassement de leur personnel.

Le salaire moyen annuel brut est estimé à 118 000 Fr (17 989 euros). On constate à ce sujet une progression des salaires dans cette profession : le salaire brut moyen annuel des employés non vacataires est estimé en 1997 à 104 484 Fr et en 1998 à 108 660 Fr⁸.

L'enquête RC montre une prédominance des emplois en CDI (85%), prédominance constatée aussi par d'autres

enquêtes. La CFDT par exemple a enquêté 1877 téléconseillers dont 91% avaient des contrats de travail à durée indéterminée (CFDT, 2001). Si les centres d'appels ont été créateurs d'emplois précaires, ils ne le sont plus aujourd'hui et créent majoritairement des emplois stables.

En ce qui concerne l'ancienneté, les différentes enquêtes donnent des résultats sensiblement différents. L'enquête RC estime une ancienneté se situant entre 2 et 3 ans⁹. L'enquête conduite auprès des téléconseillers montre une ancienneté moyenne sur la plate forme un peu plus importante (3 ans et 4 mois). Si l'on confronte ces résultats à d'autres enquêtes¹⁰, on constate une tendance similaire : les emplois sont plus stables dans les centres d'appel internalisés.

La stabilité plus grande des emplois n'exclut par cependant les mutations : l'enquête TC montre une ancienneté moyenne dans le domaine de l'accueil téléphonique de 5 ans et demi, indiquant pour les répondants un passage antérieur dans un autre centre, signe que ce marché externe du travail en centre d'appels se structure et génère une mobilité certaine. Néanmoins la démographie professionnelle est telle sur ce marché du travail que les perspectives de mobilité liée à une progression de carrière restent très faibles (Buscatto, 2002).

Recours à l'emploi temporaire : les centres internalisés ont plutôt tendance à avoir recours aux intérimaires et les outsourcing aux contrats en CDD. D'après l'enquête CFDT : centres internalisés : 3% de CDD, 2% d'intérimaires, centres externalisés 14% de CDD, 0% d'intérimaires. On n'a pas la même utilisation de la

⁶ CESMO estime la moyenne des salariés à 50.

⁷ 72% dans l'enquête CFDT.

⁸ Enquête SMT, 1999, citée par Perrier (2002).

⁹ seuls 25% des effectifs ont une ancienneté supérieure à 3 ans

¹⁰ l'enquête CFDT estime une ancienneté inférieure ou égale à 2 ans de 53%, ce taux monte à 71% dans les centres externalisés et n'est que de 43% dans les centres internalisés.

flexibilité dans les deux types de centres. Dans les centres internalisés, les intérimaires viennent en renfort des CDD pour remplacer du personnel absent mais aussi en période test, de structuration et développement du centre. Dans les centres externalisés, le travail temporaire ou en CDD est plus un moyen de répondre aux besoins lors de pics d'activité et surtout lors d'actions spécifiques (campagnes marketing...).

43. Principales caractéristiques de la gestion des ressources humaines

Politiques de rémunérations :

Outre le salaire et la nature du contrat de travail, un certain nombre d'outils sont utilisés pour étoffer le système d'incitation tels les primes ou l'affichage des statistiques d'activité des téléconseillers. On constate dans l'enquête RC que, lorsqu'ils sont utilisés, ces outils sont plutôt orientés sur l'évaluation de la performance individuelle que sur celle du groupe : des primes d'efficacité sont versées de façon individuelle dans 47% des centres, et dans 29% des cas de façon collective, des statistiques individuelles d'activité sont consultables dans 85% des centres et affichées dans 48% des centres. On a constaté sur sites que lorsque les pratiques salariales, la culture d'entreprise ou les conventions collectives interdisaient l'individualisation des salaires, certains DRH attribuaient parfois des récompenses (sous forme de cadeaux, voyages ...) aux téléconseillers les plus productifs mais il n'est pas apparu d'incidence notable de ces pratiques sur la performance des téléconseillers.

La formation :

Le niveau de formation initiale des téléconseillers interrogés est assez élevé : 68% d'entre eux ont au moins le niveau Bac et 40% ont un niveau Bac + 2 ou plus. Cette qualification élevée du personnel des centres d'appels se retrouve aussi dans l'enquête RC qui montre que seuls 24% des téléconseillers ont un niveau d'études inférieur au Bac, 61% un niveau d'études compris entre Bac et Bac + 2 et 15% supérieur à Bac + 2¹¹. Ce niveau élevé des formations initiales amène certains DRH à parler de sur-qualification de certains des téléopérateurs qui pose de façon très nette le problème de la place de cet emploi dans leur trajectoire professionnelle. Les formations dispensées sont essentiellement consacrées à la maîtrise de l'outil (informatique et téléphone), à la maîtrise des produits de l'entreprise (elle est alors plus poussée sur les centres d'appels entrants) et à la maîtrise des procédures. Très peu de centres d'appels dispensent de formations à la relation client et à la communication. En ce qui concerne ce dernier aspect de la fonction de téléconseiller, l'apprentissage se fait « sur le tas », par

¹¹ L'enquête CFDT montre, elle, un pourcentage de formation initiale supérieure ou égale à Bac+2 de 58%.

imitation des autres téléconseillers et en fonction de l'expérience professionnelle antérieure.

La satisfaction au travail :

Si les 112 téléconseillers interviewés se montrent généralement satisfaits de leur travail¹², des relations avec le superviseur¹³ ou de l'ambiance de groupe¹⁴ ils ont une moindre satisfaction à l'égard de la rémunération ou des opportunités d'avancement futur¹⁵. Sur site, on a pu constater aussi un certain flou dans la définition même de l'activité professionnelle. Ne serait-ce que dans la dénomination même du métier (chargé de clientèle, téléconseiller, télévendeur, téléopérateur, employé, assistant-conseil...), les termes se multiplient et sont différemment utilisés au sein d'un même groupe d'une même plate forme. La multiplicité des termes est révélatrice d'un flou identitaire et d'un manque de reconnaissance à la fois sociale et organisationnelle d'un métier encore mal connu et en voie de structuration.

La flexibilité du travail :

L'enquête RC montre un taux de 76% de CDI à temps complet, 8% de CDI à temps partiels, 9.5% de CDD et 6% d'intérimaires. Comme le constatent Pichault et Zune (2000) cette flexibilité s'explique d'abord par l'existence de pics d'activité ou la conduite d'actions de court terme : dans les centres d'appels entrants, on fait appel à des travailleurs temporaires à l'occasion de campagnes d'informations avec n°vert ou à des moments spécifiques de l'année correspondant par exemple au recouvrement des cotisations ou celui des déclarations de revenus. Dans les centres d'appels sortants des campagnes marketing, des sondages ou le lancement d'un nouveau produit seront autant d'occasions de recruter des intérimaires ou des CDD. Les analyses in situ montrent aussi, comme le font Storey et alii (2002) dans un autre contexte, que le recours aux intérimaires est souvent une façon détournée de recruter un 'staff' à l'essai et de l'intégrer ensuite de façon définitive à la plate forme. À ce titre, l'enquête CFDT note que les centres internalisés ont plus recours à l'interim que les centres externalisés. Le recours à l'interim semblerait ainsi une façon de limiter les coûts de recrutement (et de formation) et de prolonger les périodes d'essai.

¹² sur une échelle de 1 à 5, ils donnent une note moyenne de 3,64, écart type 0,87

¹³ note moyenne de 3,69, écart type de 0,96

¹⁴ note moyenne de 2,94, écart type 0,85. Cette satisfaction à propos des relations humaines est corroborée par l'enquête de la CFDT : 79% des interrogés ont des relations plutôt bonnes ou moyennes avec leur hiérarchie et 82% considèrent que l'ambiance est bonne ou que « ça se passe bien ».

¹⁵ resp. notes de 2,37 (écart type 1,12) et de 2,26 (écart type 0,98). L'enquête CFDT note les mêmes préoccupations principales des téléconseillers.

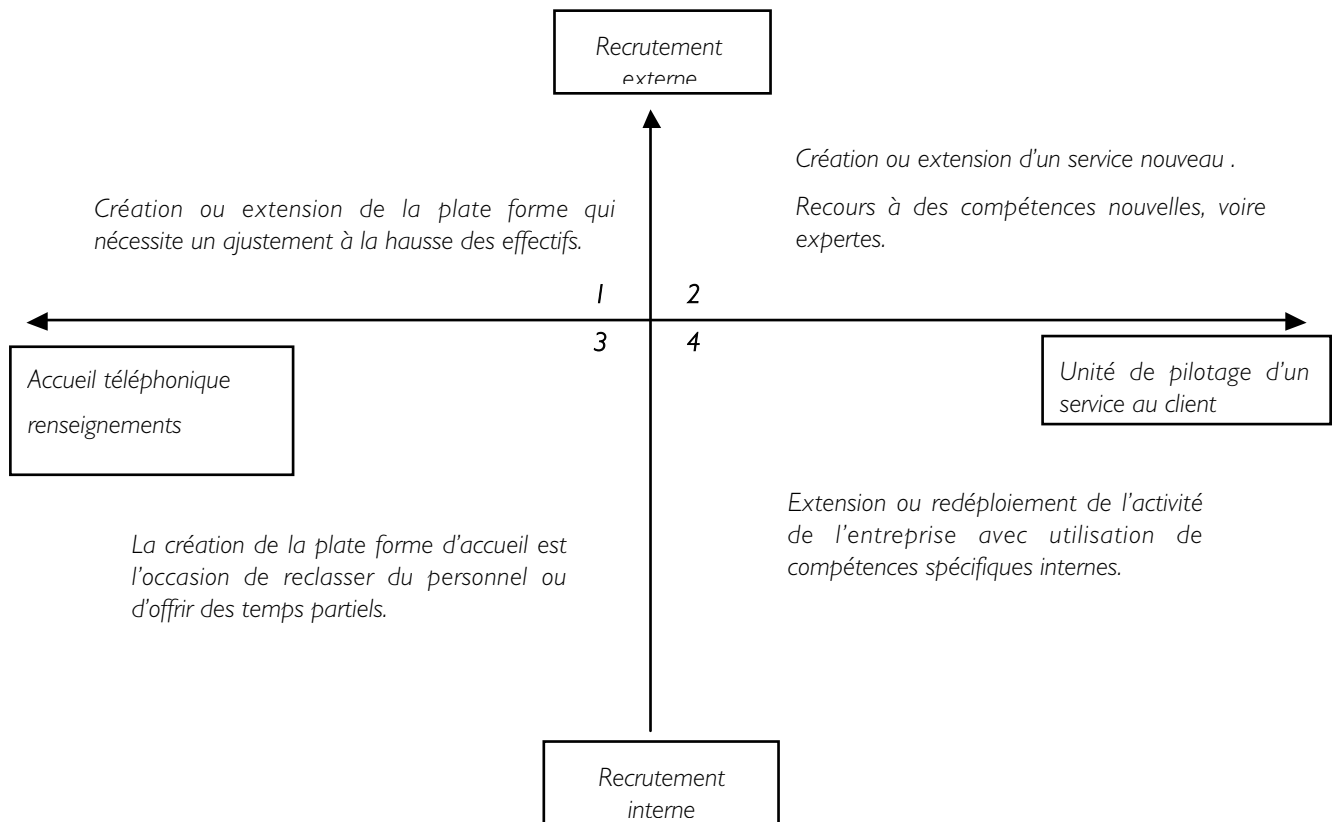
Les recrutements :

On a pu constater au cours de ces études de cas sur les centres d'appels internalisés deux logiques de recrutement. L'une consiste à recruter en interne. Souvent, ces organisations profitent de la création d'une plate forme d'appel pour reclasser du personnel suite à des restructurations internes ; ou « organisent » la fin de carrière de personnels dont l'efficacité était remise en cause ; ou enfin offrent des temps partiels à des personnels qui le demandaient. L'autre consiste à recruter en externe du personnel nouveau pour une activité nouvelle. Certaines entreprises font de ces plates formes des sas d'entrée sur le marché interne du travail : on recrute plus fréquemment des jeunes qui profitent de leur passage sur la plate forme pour apprendre le métier de l'entreprise et qui pourront ultérieurement évoluer au sein de l'entreprise. D'autres entreprises n'ont pas réellement « prévu » de déroulement de carrière en interne pour les primo entrants et ceux-ci restent en marge par rapport au marché interne de l'entreprise. Ces deux logiques ne sont pas exclusives l'une de l'autre : certains centres internalisés ont monté des plates formes en adoptant les deux modes de recrutement.

44. Politiques d'emploi et création de valeur par les centres

La problématique posée par les recrutements et les relations d'emploi proposées peut être analysée en mettant en évidence quatre configurations types articulant les politiques de recrutement avec les missions de la plate forme et sa place dans le processus productif :

Les configurations 2 et 4 recouvrent les cas dans lesquels la création de valeur est le fait de la plate forme elle même. Il s'agit de produire ici un réel service au client, le téléconseiller est alors ressource du système de production de service (Bancel-Charenso, Jougleux, 1997). La valeur stratégique du capital humain est ici élevée ce qui va conduire les firmes à engager des relations d'emploi de long terme (Lepak et Snell, 2002). Le management des ressources humaines est fondé sur une valorisation des compétences, les procédures sont suffisamment souples pour que les téléconseillers puissent se les approprier. Ceux-ci participent d'ailleurs à la conception ou à l'évolution de ces procédures. Par ailleurs, les relations avec le reste de l'organisation sont variées et fréquentes et les téléconseillers sont informés de l'aboutissement du service rendu .



Les configurations 1 et 3 correspondent aux situations dans lesquelles la création de valeur est réalisée par le back office, la plate forme n'est pas réellement une ressource stratégique du système de production de service mais un outil d'optimisation de ce système. La valeur du capital humain engagé sur ce type de plate forme est d'une importance très relative par rapport à celle du capital humain engagé dans le back office, ce qui conduit un certain nombre de firmes à engager des relations d'emploi sur un mode beaucoup contractuel et utiliser tous les ressorts de la flexibilité du travail : flexibilité interne par le reclassement ou le temps partiel, flexibilité externe par la marginalisation des salariés par rapport au marché interne du travail. Un turn over éventuellement important ou le risque de turn over, conduit à une standardisation poussée des tâches à la définition desquelles les téléconseillers participent très peu voire pas du tout. Ceux-ci sont faiblement informés du résultat de leur activité, les relations avec le back office sont très formelles et souvent limitées à la transmission des informations nécessaires à l'aboutissement du dossier ou l'information des bases de données.

Comme on l'a cependant souligné, certaines organisations qui recrutent en externe (configuration 1) s'engagent dans des relations d'emplois de long terme en intégrant leurs salariés dans leurs marchés internes du travail. La plate forme devient un lieu d'apprentissage et il s'agit pour l'entreprise d'investir dans ce capital humain pour lui donner une valeur stratégique.

45. Problématique de GRH

De ces quelques éléments décrivant le marché de l'emploi sur les centres d'appel, ressort une problématique de GRH que l'on peut résumer comme suit : les centres d'appels (et spécialement les centres internalisés) recrutent sur des emplois stables, les perspectives de carrière au sein du secteur du téléphone sont, compte tenu de la démographie professionnelle, de la pénibilité du travail (stress) et d'une certaine sur-qualification, assez limitée pour les téléconseillers. La question posée est celle de la construction des trajectoires professionnelles de ces téléconseillers. Elle est intrinsèquement liée à celle des apprentissages et qualifications acquises lors du passage dans le centre.

On constate que le travail sur les centres d'appels principalement entrants exige une bonne connaissance des métiers, prestations ou services de l'entreprise. Les téléconseillers développent alors des compétences de secteur. On a donc ici une première possibilité d'évolution de carrière soit dans l'entreprise elle-même, soit dans une firme du secteur. Dans ce cas, le recrutement en externe est finalement un élément très positif : on met la recrue en contact avec les clients, ce qui lui permet d'apprendre les produits de l'entreprise et les spécificités des demandes des clients. Le centre d'appel est ici une

« plate forme de formation » et la logique d'emploi est typiquement une inscription sur le marché interne du travail.

Sur les plateaux d'appels essentiellement sortant, les téléconseillers développent finalement des compétences essentiellement commerciales (aptitudes à se représenter mentalement le client, à gérer d'éventuelles situations conflictuelles, à légitimer son intrusion dans la vie privée du client). Ce sont donc des profils essentiellement commerciaux qui vont être forgés dans ces centres. Ce qui laisse entrevoir des parcours professionnels trans sectoriels orientés vers la fonction commerciale.

Cette problématique d'évolution de carrière est bien sûr beaucoup plus importante pour les jeunes téléconseillers (qui constituent la majorité). Il est à noter qu'au cours des entretiens on a constaté qu'elle est un facteur très important d'incitation au travail et de motivation.

Pour les personnels plus âgés et qui s'inscrivent néanmoins dans une logique d'emploi de long terme avec l'entreprise, ce sont moins les perspectives de carrière qui priment dans la motivation au travail que les conditions de travail : dans la mesure où certains centres d'appels sont constitués aujourd'hui de personnels ayant quelque 5 années d'ancienneté voire plus, dans la mesure où fidéliser cette main d'œuvre peut constituer un facteur de performance du centre par la création d'une compétence collective, les entreprises doivent aujourd'hui réfléchir de façon cruciale à des éléments comme la pénibilité ou la répétitivité (routine téléphonique) qui sont tels que ces téléconseillers ont du mal à trouver du sens à leur travail. On constate ainsi que plus le personnel est ancien, plus il est vigilant et exigeant non seulement sur l'ergonomie mais sur le sens que l'on donne à son activité. Il y a là un véritable travail de valorisation de la fonction de téléconseiller et de création d'une identité professionnelle.

Références :

Clergeau C., Marciniak R. et Rowe F. (2002), *La performance et l'efficacité des centres d'appels : le cas des centres de réception d'appels, Journée Francophone de la recherche en systèmes d'Information pré-International Conference on Information Systems*, Barcelona.

Marciniak R. et Rowe F. (1997), *Systèmes d'information, dynamique et organisation*, Paris, Economica.

Clergeau C. (2002), *Articulation des compétences dans la relation de service : plate-formes d'appels entrants versus sortants d'une mutuelle d'assurances*, VII^{ème} Congrès de l'Association Information et Management, Hammamet (CD-ROM).

5. Les recompositions du travail non qualifié : compétences et conditions de travail des "employés non qualifiés"¹⁶

Nicole GADREY
Florence JANY-CATRICE (intervenante)
Martine PERNOD-LEMATRE

Résumé de la communication

Dans un contexte de tertiarisation et de féminisation des emplois, les recompositions récentes de l'emploi non qualifié semblent privilégier, davantage peut-être que par le passé, le développement d'emplois qui cumulent précarité, intensification du travail et faiblesse des salaires alors même que ces emplois font appel à des savoirs pratiques et à des capacités relationnelles acquises en dehors de la sphère professionnelle. On pense ici aux employés dits "non qualifiés" (ENQ), figure de cette recomposition : qui sont-ils ? Quelles sont les caractéristiques de ces ENQ en termes de conditions d'emploi, contenus des postes, conditions de travail, formation et salaires ?

Dans un contexte de tertiarisation et de féminisation des emplois, les recompositions récentes de l'emploi non qualifié semblent privilégier, davantage peut-être que par le passé, le développement d'emplois qui cumulent précarité, intensification du travail et faiblesse des salaires alors même que ces emplois font appel à des savoirs pratiques et à des capacités relationnelles acquises en dehors de la sphère professionnelle, et sont souvent occupés par des salariés détenteurs de diplômes type CAP ou BEP.

C'est ce cumul de difficultés que nous nous sommes proposées d'étudier dans cette recherche en nous focalisant plus particulièrement sur la catégorie des employés non qualifiés, catégorie en croissance depuis 1994. Les employés constituent un ensemble très hétérogène d'individus quelle que soit l'entrée retenue pour analyser cette catégorie d'emploi (professions, contenu de travail etc.). L'INSEE, et les nomenclatures de PCS qu'il utilise actuellement, n'opère pas de distinction entre employés qualifiés et non qualifiés, contrairement au traitement de ces deux catégories chez les ouvriers.

¹⁶ Les trois auteurs sont chercheurs au CLERSE, Université de Lille 1. Nicole GADREY est sociologue. Florence JANY-CATRICE et Martine PERNOD sont économistes.

De ce premier constat, nous proposons de dégager et traiter deux questions assez simples : qui sont ces employés dits "non qualifiés" (ENQ) et quelles sont les caractéristiques en termes de conditions d'emploi, contenus des postes, conditions de travail, formation et salaires ?

Pour articuler les diverses dimensions des compétences, et notamment celles des contenus de travail, des qualifications des individus et des rémunérations, nous développons dans cette communication trois types d'approches :

Une approche statistique à partir de l'enquête emploi et de son complément sur les conditions de travail, qui met en évidence l'hétérogénéité de la catégorie "employés" et les difficultés d'établir une frontière entre employés "qualifiés" et "non qualifiés".

Une étude du contenu des conventions collectives permettant une analyse de la construction de la qualification et sa reconnaissance au niveau de la rémunération.

Une étude sectorielle regroupant trois branches : le commerce de détail, l'hôtellerie-restauration et les services aux personnes. Ces branches concentrent à elles trois près de la moitié des employés non qualifiés. S'appuyant sur une cinquantaine d'entretiens, réalisés entre décembre 2001 et novembre 2002, notre enquête de terrain reste certes singulière et les résultats statistiques quantitativement plus « représentatifs ». Mais la finesse des propos recueillis dans les entretiens permet à la fois de confirmer des tendances statistiques lourdes, de donner "vie" et contenu à d'autres, et de dévoiler des dimensions difficilement mesurables ou ignorées par l'enquête statistique.

Cette diversité des angles d'approche nous permet de dresser des premiers constats sur les conditions de travail de cette catégorie des ENQ. On rappelle à ce propos que les conditions de travail sont sans conteste un concept pluridimensionnel (Gollac et Volkoff, 2001). Nous distinguons quatre dimensions constitutives de ces "conditions de travail". Certains champs sont de nature plus ouvrière ; c'est le cas de l'intensité au travail et de la pénibilité, qui regroupe des composantes aussi diverses que les conditions physiques ou les conditions liées au rythme de travail. C'est encore le cas des conditions relatives à l'environnement physique du travail. Du fait de leur importance enregistrée lors de notre enquête de terrain et du développement de certaines de leurs caractéristiques dans les activités de service avec interaction directe avec le public, nous avons également distingué la dimension des relations de travail et celle de la disponibilité temporelle requise par les salariés, c'est à dire, ici, à la (non-) qualité des temps dans le travail.

L'analyse statistique de ces quatre dimensions dévoile que le passage d'une économie industrialisée à une économie

tertiaire, et avec lui l'effritement de la classe ouvrière, n'a pas fait disparaître les mauvaises conditions de travail des salariés, mais que celles-ci ont changé de nature.

Cette diversité d'angles d'observation s'avère également pertinente dans notre analyse des niveaux de qualifications, qu'il faut repositionner dans le contexte de la tertiarisation. Sous l'"ère industrielle", la figure de la qualification articulait les trois dimensions de qualification des emplois du travail et des individus selon des logiques assez claires : la qualification nécessitait le cumul des diplômes (ou formations), de la profession ou du métier reconnu, et un certain niveau de rémunération. Ce lien est aujourd'hui nettement plus distendu, et il semble que le diplôme ne soit plus systématiquement un gage d'emploi qualifié, ni de rémunérations ad hoc. Dans le cadre de notre recherche, on s'interroge donc sur cette catégorie des "employés non qualifiés", notamment quand elle est construite à partir d'un critère principal, celui des rémunérations, alors que dans le cas précis des employés dits "non qualifiés", les salariés peu payés sont souvent diplômés.

On distingue pour cela quatre dimensions des compétences : diplômes et savoirs, polyvalence, autonomie et responsabilités, et qualités. On montre ainsi que sur l'ensemble de l'économie et selon la plupart de ces "champs", les employés mobilisent ces quatre dimensions de façon plus fréquente que les ouvriers, alors même que les hiérarchies salariales sont souvent nettement moins étendues. Suivant Goffman (1961) et Gadrey (1994), on fait l'hypothèse alors que, dans les relations de services, différents registres sont mobilisés à des degrés divers. Les registres des civilités, de l'affectif, ou le registre civique se manifestent nettement dans certaines des branches où nous avons enquêté. Ceci nécessite des qualités "relationnelles" que l'on peut également décliner selon ces conventions. Or qu'elles soient civiques, civiles ou affectives, elles demeurent finalement très peu valorisées dans la sphère marchande, et ont tendance à être considérées comme naturelles, substituables, ou massivement présentes sur le marché du travail.

Références bibliographiques

Bisault Laurent, Vincent Destival et Dominique Goux, 1994, *Emploi et chômage des non qualifiés en France, Economie et Statistique*, n°273, Insee

Burnod Guillaume et Alain Chenu, 2001, *employés qualifiés et non qualifiés, une proposition d'aménagement de la nomenclature des catégories socioprofessionnelles, Travail et Emploi*, n°86, DARES, Avril 2001.

Chardon Olivier, 2001, *Les transformations de l'emploi non qualifié depuis 20 ans, Insee Première*, n°796, INSEE, Juillet.

DARES, Complément d'enquête de l'enquête emploi, 1998.

Devetter, François-Xavier, 2001, *L'économie de la diversité temporelle : la convention fordiste et ses remises en cause*, Thèse de Doctorat, Université de Lille I.

Desrosières Alain, Thévenot Laurent, 1988, *Les catégories socioprofessionnelles*, Paris, La découverte, coll. Repères.

Gadrey Nicole, Gadrey Jean, 1991, *La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce, flexibilité, diversité, compétitivité*, ed. L'Harmattan.

Gollac Michel, Volkoff Serge, 2000, *Les conditions de travail*, coll. Repères, ed. La Découverte.

Insee, *Enquêtes Emploi*, 1998, 1999, 2000, 2001, version CD Rom.

Jobert Annette, Tallard Michèle, 2002 (à paraître), *Les débats sur la qualification dans les négociations collectives 1950-1970, Education Permanente*.

Piotet Françoise, sous la dir de, 2002, *La révolution des métiers*, ed PUF, collection le lien social.

Tanguy Lucie, 2001, *La mise en équivalence de la formation avec l'emploi dans les IVème et Vème plans (1962-1970)*, ronéo, Paris X.

Vasselin Karine, 2002, *Faire le ménage : de la condition domestique à la revendication d'une professionnalité*, in Piotet F, 2002.

Références de la recherche en cours

Réponse à l'appel à projets de recherche du Ministère de l'emploi et de la solidarité – DARES :

" Le travail non qualifié : enjeux économiques et sociaux d'une catégorie statistique"

Nom du Responsable Scientifique : Florence JANY-CATRICE

Composition de l'équipe de recherche : Nicole GADREY (MC, sociologue), Florence JANY-CATRICE (MC, économiste), Martine PERNOD-LEMATRE (MC, économiste).

Publications dont ce projet a fait l'objet

Le projet étant en cours de réalisation (les dates de la recherche sont : décembre 2001-novembre 2003), seules quelques communications ont été présentées.

GADREY Nicole, JANY-CATRICE Florence, PERNOD Martine, "Qualification et non qualification des employés : des éléments d'approche par les statistiques et les conventions collectives", *Communication aux Journées IFRESI*, mai 2002.

GADREY Nicole, JANY-CATRICE Florence, PERNOD Martine "Conditions de travail et compétences des employés non qualifiés", présentation au groupe Services du Laboratoire CLERSE, janvier 2003.

Publications des auteurs sur des thèmes proches

GADREY Nicole, *Travail et Genre, Approches croisées* ed. L'Harmattan, 2001.

JANY-CATRICE Florence, Niveau et qualité des emplois dans l'hôtellerie et la restauration américaines. Comparaison avec la France, *Formation Emploi*, n°71, 2000.

JANY-CATRICE F., PERNOD-LEMATTRE M., *The management of working time in large scale non-food retailing in France : extension or reduction of working time?*, 8th symposium on working time, 14th-16th march 2001, Amsterdam.

6. La relation de service □ un nouveau modèle de travail en tension

Rapport pour le ministère de la Recherche
Action concertée incitative Travail

**Nathalie Besucco, Michèle Tallard, Christian du Tertre,
Pascal Ughetto, IRIS-université Paris-IX-Dauphine**

Mai 2002

Résumé : La communication s'intéressera à la manière dont le souci des entreprises de faire entrer la « préoccupation client » dans la production se trouve à influencer l'évolution de diverses dimensions du travail. Sur la base de l'étude de deux activités logistiques – la distribution du courrier et les rayons d'hypermarchés –, on montre l'importance des attentes placées par les entreprises dans la capacité des salariés à intégrer dans leur travail la représentation des finalités de ce travail du point de vue du client.

La recherche s'est penchée sur la « relation de service » en s'interrogeant sur sa capacité à éclairer un certain nombre de recompositions affectant le travail depuis plusieurs années. La relation de service ne désigne assurément pas un phénomène nouveau mais les entreprises expriment, de façon croissante, l'intention de développer cette relation avec leurs clients. Cette évolution se répand jusque dans l'industrie, ce qui incite à considérer la montée de la dimension de service comme un phénomène doté d'une relative généralité tout en ayant des conséquences sur de nombreux aspects du travail. D'où l'hypothèse selon laquelle la relation de service est susceptible d'avoir une dimension de modèle, au sens, non pas où elle représenterait une formule à suivre, mais où elle mettrait en jeu les articulations qu'entretiennent entre elles diverses dimensions du travail. Elle ne s'impose pas aux acteurs, sans possibilité de choix ; mais elle apparaît fréquemment comme un positionnement stratégique éventuel à l'égard duquel les entreprises doivent se situer, posant, dès lors, des questions quant aux choix en matière de production et de travail.

Dans une première partie, les débats sur les mutations du travail des vingt dernières années ont été relus en faisant apparaître que la relation de service vient approfondir le sens de certaines problématiques développées dans ce cadre. Les années 1980 ont vu les entreprises développer un souci de réactivité face à la demande et, plus généralement, mettre en place des stratégies de qualité.

Celles-ci manifestaient le fait que la production et le travail n'étaient plus guidés par le seul principe des hauts volumes et de la standardisation mais qu'on tentait d'accommoder celui-ci à une plus grande adaptation au client. Passant par la mise en place de nouvelles organisations du travail et l'automatisation flexible, cette évolution avait eu tendance à solliciter davantage les salariés, notamment dans les aptitudes requises. La concurrence continuant de s'exacerber, les firmes sont désormais de plus en plus nombreuses à aller jusque vers des stratégies de service, qui se veulent une prise en charge globale du problème exprimé par le client et adaptée à son besoin. Cela provoque l'irruption du client dans un travail qui se déroulait en dehors de sa présence ou qui était conçu de manière à minimiser les interactions. Les analyses micro-sociologiques de la relation de service, qui traitent des interactions entre salariés et clients ou usagers, sont venues renouveler le regard porté sur les transformations du travail. Pour partie, elles ont commencé à contribuer à approfondir des problématiques amorcées précédemment : en particulier, elles concourent à s'interroger sur les compétences que les salariés déploient dans ces situations où la singularité de l'utilisateur ou du client implique la difficulté de codifier intégralement la procédure à suivre. Ces compétences sont liées aux arbitrages que les salariés doivent faire entre la consigne, la sollicitation du client et leur propre idée du service à rendre. Au-delà des études détaillées sur des situations d'interaction, peut-on, cependant, remonter en généralité et retrouver, sur ces nouvelles bases, la problématique de l'évolution du « modèle de travail » qui inspirait préalablement les recherches ? Ce fut la question traitée.

Pour cela, il s'est agi de saisir les acteurs des entreprises confrontés à leurs interrogations et leurs efforts pour intégrer la dimension de service dans la production et le travail. Ces efforts sont parfois dominés par une logique industrielle, qui consiste à traduire l'idée de l'amélioration du service dans des catégories s'inscrivant plutôt dans le prolongement des habitudes de pensée de l'industrie (normalisation du service, critères synthétiques de performance...). Dans d'autres cas, à l'inverse, ils sont plutôt tirés par une logique « servicielle », prenant davantage en compte la spécificité du service : adaptation à des cas particuliers, pluralité des critères d'évaluation, etc.

Dans la deuxième partie, l'étude de terrain a porté sur deux activités de type logistique : la distribution du courrier et les rayons d'hypermarchés¹⁷. Dans les deux

¹⁷ Dans un groupe de la grande distribution, les rayons boulangerie-pâtisserie et textile de deux magasins ont été étudiés. Des entretiens ont été réalisés avec des responsables au siège du groupe et, dans les magasins, avec la direction, les responsables des secteurs alimentaire et non alimentaire, les chefs des rayons concernés et des employés ou ouvriers des mêmes rayons. À La Poste, l'enquête a porté sur un centre

entreprises, les activités étudiées sont de plus en plus soumises au principe d'avoir à agir en fonction de la qualité ressentie par le client. Les effets se manifestent tout particulièrement au niveau de la pression temporelle qui pèse sur ce genre d'activités, rendue plus contraignante : les marchandises à traiter sont moins appréhendées comme une masse informe et l'on tend, au contraire, à discriminer plus finement les degrés d'urgence associés à leurs différentes composantes. Mais, sur cette base, tout dépend de l'organisation du travail. Dans certains cas, on peut voir la hiérarchie s'investir elle-même d'une tâche consistant à prendre en charge l'innovation dans les produits ou les procédés à partir de sa propre représentation de ce qu'il conviendra de faire pour mieux répondre aux attentes des clients et les fidéliser. On peut alors la voir se positionner en retrait de l'activité proprement productive, sur un rôle de management de l'équipe, avec pour conséquence de déléguer et de responsabiliser les personnels d'exécution. À l'opposé, on peut observer d'autres membres de l'encadrement peiner à donner d'autre sens à la préoccupation client qu'une source d'intensification du travail pour « faire le chiffre ». D'une manière générale, cependant, on voit prendre de l'importance, jusque dans les emplois d'exécution, les compétences sur le produit, celles tenant à l'interprétation de la demande des clients et celles ayant trait à l'identification des ressources qu'offre l'organisation pour répondre aux demandes. On attend surtout des salariés qu'ils soient en mesure de se représenter les effets de leur action du point de vue de la qualité que peut éprouver le client. Aussi, si les tâches à accomplir restent souvent, prises individuellement, relativement simples, l'exigence croissante du travail se localise dans une capacité à identifier nettement les finalités de ce travail du point de vue du client, à repérer de façon autonome les tâches à accomplir pour y répondre, à se donner par soi-même l'ordre des priorités.

Au stade où elles en sont, les entreprises étudiées pensent la compétence essentiellement dans les termes d'un professionnalisme à tenir vis-à-vis du client. La hiérarchie ne manque pas de rappeler l'importance des petits détails pour la prestation finale. Le mode de management tend à évoluer vers un souci d'aider les exécutants à s'en faire la représentation plutôt qu'à les contraindre sans leur donner la signification des consignes. Mais l'encadrement reste, en définitive, peu outillé pour expliciter les attentes de l'entreprise quant aux compétences des membres de ses équipes. Il doit généralement s'en tenir à une approche intuitive (« le gars compétent, c'est celui qui fait les choses correctement sans qu'on ait à lui répéter ») qui n'explique pas les composantes de la compétence. La

de tri et deux centres de distribution parisiens. Les entretiens ont été effectués (outre avec des responsables de la délégation Île-de-France) avec les directions de ces établissements, des cadres, des chefs d'équipe et des agents (agents de tri, facteurs, techniciens de maintenance, etc.).

professionnalisation n'est guère outillée par les outils de gestion, qui apparaissent aux acteurs du terrain en décalage vis-à-vis des réalités de travail. L'évaluation — aussi bien des produits que des personnes — est ressentie comme une attente assez générale, mais, sur la base des guides d'évaluation et des instructions venus du siège, plus ou moins efficaces, elle est diversement vécue et réalisée. De même, une des difficultés à gérer est celle qui consiste à concilier des activités extrêmement contradictoires du point de vue de leur portée et de leur échéance : d'un côté, la réalisation du travail en présence du client et la sollicitation du prestataire par ce dernier ont pour conséquence de placer l'activité sous l'empire des opérations à effectuer immédiatement ; de l'autre, les acteurs sentent que la qualité du travail effectué dans ces conditions de court terme repose, en réalité, sur tout un travail échappant aux contraintes de l'immédiateté. Ils l'expriment lorsqu'ils se plaignent de ne pas parvenir à faire « du bon travail », « du travail de qualité », reprochant à l'entreprise de les placer sous le coup de l'urgence, du manque d'effectifs, du manque de temps. Là encore, la capacité à se sortir de cette difficulté varie selon les gens mais, d'une manière générale, les entreprises considérées n'« équipent » pas vraiment leurs personnels d'outils (indicateurs de performance appropriés, temps dégagés pour les prises de recul en commun...) qui les y aideraient.

Bibliographie sélective

Tallard M. (2001), « L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution », *Sociétés contemporaines*, n° 41-42.

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. (2002b), *Compétence de service : état des lieux d'une problématique*, IRES, Document de travail n° 02-03.

Publication afférente à la recherche

P. Ughetto, N. Besucco, M. Tallard, C. du Tertre, « La relation de service : une tension vers un nouveau modèle de travail ? », *Revue de l'IRES*, n° 39, 2002/2.