

---

---

## La relation de service : une tension vers un nouveau modèle de travail ?

---

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

Les mutations que connaît le travail depuis une vingtaine d'années ont fait l'objet d'analyses nombreuses. Pendant longtemps, ces analyses ont eu tendance à se concentrer sur les secteurs industriels (à de rares exceptions comme la banque ou l'assurance). Toutefois, la place croissante des services a fini par attirer l'attention des chercheurs, qui sont de plus en plus nombreux à repérer dans ces activités des caractéristiques susceptibles d'éclairer les évolutions que connaissent un grand nombre de secteurs. C'est le cas de la « relation de service », qui lie le bénéficiaire du service (client ou usager) au prestataire. Celle-ci ne désigne assurément pas un phénomène nouveau dans les entreprises ou administrations étudiées par ces chercheurs. Mais, parce qu'elle devient un enjeu de compétitivité pour les entreprises et de modernisation pour les services publics, on voit s'affirmer, depuis quelques années, l'intention des dirigeants de développer cette relation avec les clients ou usagers. Il est donc intéressant de mieux comprendre les modalités du travail s'effectuant dans un tel contexte, marqué par la confrontation des salariés à la présence du destinataire de leur activité.

Il n'y a pas de mouvement uniforme ni univoque qui verrait s'imposer inéluctablement une telle préoccupation pour la relation de service. Néanmoins, il s'agit d'une évolution forte et qui se répand jusque vers des sec-

---

\* Chercheur à l'IRES.

\*\* Ingénieur de recherche, IRIS-université Paris-IX.

\*\*\* Chargée de recherche au CNRS, IRIS-université Paris-IX.

\*\*\*\* Professeur à l'université Lille-I.

teurs où elle n'était pas naturelle : que des entreprises industrielles se redéfinissent comme prestataires de services à l'égard de leurs clients (c'est-à-dire comme élaborant des solutions à partir de leurs demandes particulières) incite à considérer la montée de la dimension de service dans les stratégies des entreprises comme un phénomène doté d'une relative généralité et d'une certaine centralité. Au moins dans les intentions, elle est à la base d'une série de changements que les directions cherchent à impulser et affecte donc les liens qui s'étaient établis entre différents aspects de la production et du travail.

Ce constat permet de faire l'hypothèse que 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 il faut se situer. Dès lors que l'on déclare l'adopter, des questions s'ouvrent sur les choix en matière de production et de travail dans de multiples domaines.

Cet article se propose de se saisir de cette perspective. Il se fonde sur une approche en termes de modèle de travail. Cette notion correspond à l'idée que les différentes dimensions du travail entretiennent entre elles des formes d'articulations et de cohérences qui ne s'imposent pas pour des raisons déterministes ni fonctionnalistes, mais comme résultat de l'action, individuelle et collective : les acteurs font des choix, mais ils les éprouvent en les confrontant au réel (cela passe ou ne passe pas) (Dodier, 1995), à la représentation qu'ils se font des conditions de leur action et des enjeux de cette action. C'est ainsi que, faisant des choix comme celui de mettre la relation de service au cœur des stratégies, ils ont, *nolens volens*, à faire le constat de leurs implications (parfois plus fortes qu'ils ne le pensaient), à en éprouver notamment le caractère partiellement systémique. C'est dans ce sens que l'article cherche à conforter l'hypothèse selon laquelle la relation de service pourrait mettre en tension un nouveau modèle de travail. Il présente les résultats d'une recherche qui s'est saisie de cette hypothèse en étudiant des activités de type logistique : la distribution du courrier et les rayons d'hypermarchés (Besucco *et al.*, 2002).

Pour cela, nous commencerons par revenir sur l'approche en termes de modèle de travail et nous la confronterons à une perspective en termes de relation de service. Puis nous examinerons la manière dont la tension de la relation de service se manifeste dans les mutations du travail dans les entreprises étudiées, cela à travers des questions comme le contenu et les finalités de l'activité de travail, l'évaluation des personnes et des produits et, pour finir, la gestion du temps de travail.

## **Le modèle de travail en tension : l'espace de la relation de service**

Les problématiques d'analyse du travail et de ses mutations, depuis les années 1980, se sont construites initialement sans se référer à l'idée de relation de service. Il s'agit de voir comment celle-ci vient renouveler les perspectives.

### ***Une montée de l'enjeu de la relation de service***

Les débats sur les mutations du travail ont fait apparaître un certain nombre d'interrogations que la relation de service vient renouveler. Comme problématique, celle-ci permet de donner du sens à la compréhension que les chercheurs peuvent avoir des mutations du travail. Pour s'en tenir aux questions qui concernent plus particulièrement la dynamique productive, il s'agit de ce qui a trait à l'organisation du travail, aux compétences, à l'évaluation et à la professionnalisation.

La question de l'organisation du travail a été centrale dans les débats concernant l'hypothèse d'une remise en cause du taylorisme-fordisme et l'orientation des changements du travail vers un post-taylorisme ou une re-taylorisation. Le constat premier fut celui d'un renforcement des exigences d'adaptabilité quantitative et qualitative à partir des années 1980. Dans le contexte d'une évolution des formes de la concurrence (montée des critères de qualité, d'innovation, etc., pour la conquête et la préservation des parts de marché) et d'une déstabilisation du régime d'accumulation intensive, les entreprises ont semblé disposées à s'interroger sur la pertinence des formes tayloriennes et fordienne d'organisation de la production et du travail davantage qu'elles n'avaient accepté de le faire face à la contestation sociale de la fin des années 1960 et du début des années 1970. La préoccupation pour la flexibilité et l'innovation conduisit à l'introduction de l'« automatisation flexible » (du Tertre, Santilli, 1992) et à la modification des organisations (organisations par projets, etc.).

Ces changements ont répondu, pour une large part, à un souci de réactivité vis-à-vis de la demande : alors que les organisations fordienne poussaient à ses limites le principe des économies d'échelle à réaliser sur la base de produits standards fabriqués en masse, il s'agissait (avec, notamment, les organisations de la production à la japonaise) de piloter la production à partir de l'aval (les commandes), et de lui faire intégrer les préoccupations de qualité. Cela fut une première étape de l'affirmation de la figure du client vis-à-vis des exigences purement productives des entreprises. Mais la poursuite de l'intensification de la concurrence conduisit certaines entreprises à considérer que la préservation des liens avec la clientèle passait par une capacité à améliorer la qualité du service rendu au client et donc à remonter de la demande strictement exprimée par ce dernier (par exemple une demande

pour un bien) vers le problème plus général l'amenant à cette demande et, ainsi, vers la construction de solutions globales. Se placer (même lorsque l'on est initialement un constructeur de biens industriels) dans la position d'un prestataire de service prenant en charge les problèmes individuels et établissant avec les clients une relation de service pour les traiter est un cas limite mais qui illustre une tendance de l'évolution des stratégies d'offre des entreprises (Ughetto, 2002b) <sup>1</sup>.

Le passage des simples « stratégies de qualité » à cette « logique client » renforce la tendance de l'activité de travail à se trouver interrogée. Il provoque, en effet, 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 : le principe de satisfaire les clients en prenant en charge leurs demandes spécifiques se répercute sur les salariés qui se trouvent confrontés à ces nouvelles exigences. Les recherches n'ont encore que partiellement approfondi les questions que cela pose aux organisations du travail, même si un nombre croissant de travaux font apparaître des thèmes comme les procédures destinées à cadrer la réponse des salariés aux demandes des clients, le vécu (subjectivement impliquant) de la relation à la personne du client ou de l'utilisateur (agressivité...) ou les moments de discussion et les moyens à travers lesquels les salariés collectivisent ces expériences et des solutions types à activer dans les situations comparables.

Dans les débats sur les mutations du travail, la question fut immédiatement posée du rôle que pouvaient tenir les salariés dans la réussite des nouvelles stratégies productives. Les réflexions sur les implications des nouvelles technologies et organisations pour les qualifications amenèrent certains auteurs à envisager que les qualités des personnes aient à être davantage mobilisées que dans l'ancien mode dominant de division du travail : le respect de la consigne n'était plus nécessairement la disposition la plus recherchée dans le rapport au travail des salariés (y compris des exécutants), mais plutôt des aptitudes à se représenter son intervention personnelle dans le chaîne des activités, à interagir avec les collègues, etc. En d'autres termes, les subjectivités, que le taylorisme avait tendance à refouler et qui resurgissaient alors de manière clandestine, pouvaient s'avérer devoir être mobilisées de manière plus centrale. Le débat a fini par confronter les tenants de l'hypothèse d'une montée possible d'un « modèle de la compétence » (Lichtenberger, 1999 ; Zarifian, 2001) et ceux adoptant à cet

---

1. Cas limite ne veut pas dire exceptionnel : on le trouve ainsi dans l'évolution du positionnement des grandes surfaces de bricolage, qui, tout en continuant d'offrir une simple mise à disposition standard de matériels et matériaux et d'élargir la variété (stratégie de qualité), proposent de plus en plus le conseil et l'assistance permettant au bricoleur averti ou novice de mieux évaluer les possibilités d'aménagement et de transformation de son habitation, la pertinence de ses choix de matériaux, ou encore d'apprendre des techniques, etc.

égard un positionnement plus critique – la question restant ouverte des conséquences quant à la recomposition des systèmes de garanties collectives (Besucco, Tallard, 1999) et à une éventuelle généralisation de ce modèle sur les dispositifs d'objectivation et de reconnaissance de la valeur du travail qui s'étaient élaborés historiquement au niveau notamment des branches professionnelles (Tallard, 2001).

Les travaux sur la relation de service, bien que menés initialement en dehors de ces problématiques, s'avèrent apporter des éléments de connaissance sur des réalités de travail longtemps négligées, qui viennent alimenter la compréhension de la place tenue de fait par les compétences dans la relation de service (Ughetto, 2002c). Ces travaux s'inspirent fortement de l'hypothèse de Lipsky (1980) selon laquelle le service effectivement rendu est très dépendant du travail des personnels directement confrontés à l'utilisateur ou client. Dans une telle situation, ceux-ci ont à composer avec les consignes qu'ils reçoivent de leur hiérarchie (objectifs de placement de produits, nombre de dossiers à traiter, manières de se comporter...) et les demandes particulières des clients, les obligeant ainsi à devoir faire des choix, en situation, pour décider, à partir de leur propre subjectivité (individuelle et de groupe) de la manière dont il convient de rendre le service (du Tertre, Blandin, 2001). Ces travaux mettent en évidence quelques résultats récurrents (Warin, 1993 ; Eymard-Duvernay, Marchal, 1994 ; Weller, 1998, 1999) : en premier lieu, le travail se compose d'une dose plus ou moins notable de négociation avec le demandeur, pour définir le service qui lui sera effectivement délivré ; en second lieu, les salariés doivent se livrer à une activité d'interprétation des demandes qui leur sont formulées et de rapprochement avec les prestations définies de façon générique par l'organisation, de sorte que le travail met en œuvre une capacité à juger de ce qu'il convient de faire ; enfin, le travail est fait d'arbitrages entre les sollicitations diverses, les objectifs contradictoires (aller vite pour satisfaire les objectifs de délai imposés par la hiérarchie mais au risque de devoir s'attirer les récriminations du client, ou faire le choix inverse, etc.).

Ces constats amènent à s'interroger sur les conditions du développement des compétences ainsi mobilisées. Les recherches se sont, toutefois, encore peu emparées de la question des modalités de professionnalisation des salariés confrontés aux demandes des clients : il est probable que, si les actions de formation conservent un rôle spécifique, ce cadre appelle cependant une importance particulière des situations collectives et individuelles d'auto-apprentissage. Certes, les échanges d'expérience, le fait de se communiquer des manières de faire, sont propres à toutes les situations de travail, mais des exemples comme ceux de l'hôpital, avec les réunions de relève entre infirmières, laissent entrevoir une densité et un rôle particuliers des moments de coordination et d'apprentissage mutuel portant sur le cas des bénéficiaires du service (Grosjean, Lacoste, 1999).

### **Une approche en termes de modèle de travail**

La prise en compte de la relation de service paraît susceptible d'enrichir l'analyse des transformations contemporaines du travail. Cette démarche, on vient de le voir, est déjà amorcée mais elle relève, la plupart du temps, d'éclairages ciblés plus que de perspectives d'ensemble sur les recompositions du travail. Elles se distinguent, ce faisant, des approches autour desquelles se sont structurés les débats dans les années 1980 (voire, encore un peu, dans les années 1990), qui portaient, quant à eux, d'un point de vue plus général sur le changement de « modèle de travail ». Comme le disait D. Linhart (1994, p. 3), « [difficile, lorsqu'on s'intéresse à la modernisation des entreprises de ne pas se placer dans le débat qui agite la communauté des spécialistes du travail (...): sommes-nous en train de vivre les derniers "moments" du système productif taylorien-fordien ? Et si oui, comment définir le ou les nouveaux modèles en émergence ? »

Pendant toute une période, l'approche en termes de modèle a servi de cadre de référence aux recherches, justifiée qu'elle était par la place occupée par la problématique de la crise du rapport salarial fordiste issue de la théorie de la régulation mais aussi par l'héritage de problématiques de sociologie du travail centrées sur la critique du taylorisme. Cette prégnance n'est plus la même aujourd'hui. L'approfondissement des recherches a conduit, dans certains cas, à l'analyse détaillée de modèles productifs (Boyer, Freyssenet, 2000), qui correspond à la volonté d'approcher davantage la réalité empirique dans sa diversité mais qui représente, en même temps, une notion plus micro-économique qu'auparavant. Dans d'autres cas, le souci s'est introduit de faire davantage place à la coexistence en permanence d'une pluralité de modèles, définis comme des registres de coordination, laissant ainsi indéterminée la question de l'éventuelle domination de l'un d'entre eux (Salais, Storper, 1993). Voire, les analyses ont eu tendance à se recentrer sur des objets de recherche plus circonscrits, sans explicitation d'un lien avec une perspective plus générale<sup>1</sup>. La dynamique propre des recherches y a contribué, mais aussi les hésitations qui se sont fait jour quant à une approche en termes de modèle, considérée comme faisant négliger par les analyses la diversité constatée empiriquement ou comme traduisant éventuellement un parti pris trop normatif du chercheur (lequel, en privilégiant un modèle parmi cette diversité, aurait tendance à orienter les jugements). A joué également le fait que l'observation, avec le recul, des évolutions suivies par le travail depuis une vingtaine d'années,

---

1. Il demeure cependant des recherches qui, en se centrant sur des domaines spécifiques, visent, en fait, des résultats de portée plus générale, notamment celles qui concernent le débat sur le « modèle de la compétence » (Durand, 2000 ; Rozenblatt, coord., 2000 ; Zarifian, 2001).

tend à laisser voir des contrastes qui mettent à mal les approches trop univoques, aussi bien celles qui pouvaient laisser croire à l'expansion d'un modèle post-taylorien (modèle de l'autonomie, de la compétence, etc.) que celles qui, à l'inverse, défendaient l'idée d'une rémanence forte du taylorisme (Ughetto, 2001).

En même temps que les recherches se portaient sur des objets plus circonscrits, des problématiques se développaient qui, mettant en valeur l'approche interactionniste répandue aux Etats-Unis depuis les années 1950, se trouvaient à réaliser des analyses échappant aux tendances dominantes : elles accentuaient le mouvement conduisant à une analyse des phénomènes de travail à un niveau plus micro-sociologique ou économique, mais également déportaient le regard vers des univers de travail négligés en France mais étudiés depuis longtemps par la micro-sociologie américaine, à savoir des univers de services, comme, notamment, l'hôpital (Hughes, 1996 ; Strauss, 1992 ; Cicourel, 2002 ; pour les développements français récents, voir notamment Peneff, 1997 ; Grosjean, Lacoste, 1999). C'est dans le cadre de ces travaux qu'a été élaborée la notion de relation de service et que se sont développées les recherches sociologiques évoquées plus haut. La notion est initialement avancée par Hughes et développée par Goffman (1961) : elle rend compte de situations où le travail s'effectue en contact direct avec la personne de son destinataire, avec pour effet que le salarié ou l'agent du service public se trouve confronté aux demandes singulières qui s'adressent à lui et à la nécessité de s'y ajuster. On montre ainsi que, même pour un conducteur de bus, par exemple, le travail est éminemment dépendant de la présence de l'utilisateur ou du client dans son déroulement et dans l'exercice de la compétence (Joseph, 1992). La relation de service est ainsi un cadre de travail tel que le salarié voit son esprit occupé par la représentation de la personne à qui est destiné ce travail (de ses attentes, de son cas particulier, de la manière dont il se comporte, etc.) et, dès lors, se trouve obligé d'ajuster son intervention pour tenir compte de la singularité des cas qu'il rencontre.

L'économie des services (Gadrey, 1992), en appliquant à son tour la notion de relation de service, a apporté sa propre contribution : d'un champ de recherche spécialisé, elle est apparue comme susceptible d'aider à la caractérisation des évolutions qui se sont imposées surtout à partir des années 1990. Dans ce cadre, l'inspiration économique a parfois conduit à se saisir de cette idée, à la fois, pour approfondir l'analyse de questions précises comme celles de la performance et de la productivité et pour « remonter en généralité » et formuler l'hypothèse de la montée de la relation de service comme phénomène structurant, éventuellement jusqu'au niveau du régime de croissance (du Tertre, 1995 ; Veltz, 2000 ; Gadrey, 2001 ; Ughetto, 2002a).

Dans quelle mesure la relation de service peut-elle être considérée comme irriguant un nombre suffisamment important d'évolutions, entretenant des liens entre elles, pour être l'objet non pas d'hypothèses concernant des dimensions partielles des transformations du travail mais des recompositions plus générales ? Cette question semble pouvoir être déduite de l'accumulation de travaux évoquée tout en appelant une problématique qui puisse fournir un point de vue plus général sur le travail. Dans cette perspective, l'approche en termes de modèle de travail ne paraît pas avoir épuisé sa pertinence pour autant que l'on tienne compte des limites ou des risques qui avaient été mis en évidence. En particulier, l'articulation entre les dimensions positive et normative doit être clarifiée. Une abstraction totale ne semble pas pouvoir être faite de la dimension normative : si les jugements de valeur du chercheur ont évidemment à être écartés, il faut cependant en revenir à ce qui a pu justifier que des analyses privilégient certains aspects des évolutions. En l'occurrence, c'était l'idée que les acteurs se trouvaient confrontés à des questions fortes qui, quelles que soient la lecture qu'ils allaient en faire et les réponses qu'ils allaient y apporter, se trouvaient, malgré tout, à s'imposer à eux avec la force d'un principe de réalité difficile à éluder durablement (par exemple, les tendances des formes de la concurrence ne peuvent être complètement ignorées par les entreprises). En précisant bien la nature de cette dimension normative, qui est la mise en valeur par le chercheur de questions fortes auxquelles les acteurs viennent se confronter et se doivent d'apporter une réponse, il est possible de laisser, d'un autre côté, toute sa place à la dimension positive, ou empiriquement observable, des évolutions. La problématique a même tendance à s'affiner : il s'agit de comprendre comment les acteurs agissent dans une tension entre des tendances fortes, émergeant des actions des uns et des autres, qui leur posent des questions, les invitent à élaborer des réponses, et l'indétermination de ces réponses, les jeux d'acteurs qui vont contribuer à les forger, etc.

De ce point de vue, on se placera ici dans l'hypothèse où le service rendu au client est de plus en plus couramment appréhendé par les entreprises comme une obligation dans leur stratégie d'offre. Toutefois, cela ne détermine pas les réponses qu'elles vont élaborer. Du point de vue économique, elles peuvent être tirées dans deux directions opposées, sachant que, prise dans son sens le plus strict, la relation de service implique l'adaptation des prestations au cas particulier de la personne du demandeur. Soit les entreprises tiennent le principe de la relation de service jusque dans le plus grand nombre de remises en cause que celle-ci peut impliquer : cela veut dire que, face aux difficultés qu'elles rencontrent dans le processus d'élaboration de nouvelles règles, elles se tiennent à l'exigence de la relation de service et enchaînent avec des réponses qui s'efforcent de construire un système cohérent de prise en charge de la particularisation. Dans ce cas, on peut dire qu'elles mettent en œuvre une logique « servicielle ». Soit elles s'emploient

plutôt, dans toutes les élaborations successives de règles, à traduire le principe de la relation de service dans quelque chose de plus compatible avec le registre de l'industrialisation des procédés, et, dans ce cas, elles sont portées par une logique industrielle. On retrouve l'opposition présentée par J. Gadrey (1996), entre deux modes de rationalisation, l'un professionnel, l'autre industriel, mais prise, cette fois, en dynamique, du point de vue de l'action.

La tendance à être attiré plutôt vers l'un ou l'autre de ces pôles a fortement à voir avec les jeux d'acteurs. Ce phénomène est illustré par E. Le Breton (2001) lorsqu'il contraste les choix stratégiques de deux groupes de compagnies de transport collectif. Dans le premier d'entre eux, ceux que l'auteur nomme les « gestionnaires » de ces entreprises (responsables des services commerciaux, marketing, gestion des ressources humaines, etc., d'un profil autre qu'exploitant) ont eu tendance à privilégier une interprétation de l'exigence de la relation de service qui ne les éloignait qu'assez peu d'une conception industrielle : ils se sont, en effet, donné un critère unique de qualité du service qui avait peu à voir avec l'adaptation de ce service à des demandes particulières, celui de la ponctualité. Ce faisant, ils ont mis en place des règles de travail qui se sont orientées, entre autres, vers la surveillance des écarts à la ponctualité, mettant ainsi les conducteurs en situation instable, pris qu'ils étaient entre un vécu de la situation réelle (diversité des comportements des passagers, réalité des conditions de circulation, etc.) et la rigidité des itinéraires, des horaires, etc. Leurs réactions (rejet des nouveaux principes) ont appelé, en retour, l'action des gestionnaires, qui ont pu prendre des orientations variées, pouvant tout aussi bien consister à approfondir la logique industrielle du service qu'à en changer. Le deuxième groupe de compagnies de transport illustre, quant à lui, le fait que les entreprises pouvaient se trouver à construire une autre représentation du même impératif, lui donnant un contenu les inscrivant davantage dans une logique « servicielle », qui pose, quant à elle, le problème de l'innovation plus radicale, en mettant les acteurs en situation d'avoir à inventer des règles relevant de principes étrangers à ceux au sein desquels ils avaient l'habitude de penser et d'œuvrer.

Les modes de rationalisation économique n'existent donc pas par eux seuls mais par le contenu que leur donnent les acteurs. Les logiques d'action de ces derniers prennent place dans le cadre construit par le lien de subordination du salarié à l'employeur, qui s'inscrit dans des dispositifs de régulation élaborés notamment au niveau des branches. Ces dispositifs institutionnels, dont la temporalité d'évolution est longue, constituent traditionnellement le fondement des identités collectives. Celles-ci sont réinterrogées par la manière dont les subjectivités individuelles et collectives se renégocient face à la relation de service, à la manière dont les employeurs tendent à vouloir la faire prendre en considération par les salariés, etc. En

d'autres termes, on peut supposer qu'il y a là tout un mouvement de décomposition et de recomposition des subjectivités individuelles et collectives, c'est-à-dire la manière dont les individus et les groupes appréhendent les situations, définissent les enjeux, les positionnements qu'ils doivent adopter, etc.<sup>1</sup>.

Dans ce cadre, la dynamique d'un modèle de travail en émergence va correspondre à la tension vers ce quelque chose de nouveau que les acteurs (sous l'effet dominant des décisions des directions d'entreprises) cherchent à identifier, à préciser, auquel ils s'emploient à donner du contenu en pesant sur les règles en élaboration (en prenant l'initiative, mais aussi, éventuellement, en freinant, en détournant, etc.). Cela se joue dans des tensions, des épreuves, dans lesquelles ils se trouvent à faire l'expérience de contraintes (sociales, économiques, institutionnelles, etc.), qui les mettent face à l'épreuve de la cohérence de ce qu'ils sont en train de construire. Ils agissent ainsi, pris entre le subjectif des constructions sociales de la réalité et l'objectif des contraintes rencontrées, donnant sa forme à la dynamique d'élaboration d'un nouveau modèle de travail.

***Deux entreprises à la recherche de leur stratégie  
de service dans le secteur postal  
et la grande distribution alimentaire***

Deux entreprises ont servi de terrain pour l'étude de la relation de service comme mettant en tension le modèle de travail. Toutes deux appartiennent au secteur des services. Les activités considérées relèvent d'une configuration productive de type logistique (du Tertre, 2002) : ce sont des activités où se traitent des flux de marchandises. Il s'agit de l'activité de distribution du courrier à La Poste et des hypermarchés d'un groupe français de la distribution à prédominance alimentaire. Ces types d'entreprises ont fait l'objet d'études fréquentes : elles servent fréquemment d'illustrations dans les enquêtes sur les services (du Tertre, Ughetto, 2000) mais la recherche s'est ici concentrée sur des activités jusqu'ici moins étudiées. Au lieu de porter sur le guichet et le travail des caissières, elle s'est intéressée à des activités qui, à première vue, sont moins directement confrontées à la clientèle mais qui n'en connaissent pas moins l'intention des directions de les soumettre davantage à la logique de la relation de service, à savoir les centres de tri et les bureaux distributeurs, d'un côté, et les rayons, de l'autre.

---

1. Approximativement, on peut dire que les subjectivités collectives représentent un collectif de travail avec ses représentations et ses règles (par exemple, les infirmières de chirurgie de l'hôpital X) et les identités collectives des valeurs, des normes, des règles s'imposant à un niveau plus général, par exemple celui de la profession (e.g. la profession infirmière en France), avec les institutions que l'on peut leur associer (le statut des infirmières diplômées d'Etat...).

Il y a là l'occasion d'éprouver le modèle de travail potentiel dans sa plus grande généralité, en prenant acte du fait que la relation de service pourrait être amenée à se faire valoir non plus dans les seuls espaces d'interaction directe avec le client mais aussi dans les autres parties des organisations productives.

Le groupe de distribution alimentaire étudié participe du mouvement général qui a vu les hypermarchés, depuis une dizaine d'années, investir plus activement leur rôle d'intermédiaire entre les producteurs et les consommateurs finaux (Moati, 2001). Ceux-ci s'efforcent d'enrichir leur prestation en service vis-à-vis des uns comme des autres : ils se contentent moins qu'auparavant de mettre simplement à disposition les produits mais en assument une prise en charge plus qualitative, offrant ainsi une « valeur commerciale » en supplément de celle que les producteurs ont créée par eux-mêmes (mise en scène, sélection de produits, voire réalisation de « bouquets » de solutions, garantie du distributeur, etc.). Même si les hypermarchés français ne fournissent pas une gamme de services aussi développée que leurs homologues américains, voire japonais (Gadrey *et al.*, 1999), il y a, malgré tout, eu une évolution considérable de l'offre au cours des dernières années : les rayons, bien qu'à des degrés variables, intègrent de plus en plus de conseil, d'assistance à l'achat, de façon permanente (développement de la vente à la coupe, conseils lors de l'achat de matériels informatique ou vidéo, etc.) ou occasionnelle (lors des foires au vin...) ; l'effort est fait pour élever la qualité moyenne, notamment dans des rayons comme la boulangerie-pâtisserie (*cf. infra*) ; des facilités sont offertes dans les conditions matérielles de présence dans les magasins (regroupement des produits par logiques d'achat dans certains magasins, fontaines de rafraîchissement...) ou dans les conditions de paiement (cartes à paiement différé, etc.).

En contrepartie, la logistique d'approvisionnement a dû être sévèrement rationalisée, comme dans l'ensemble de la distribution, alimentaire et non alimentaire : les achats sont centralisés et gérés à travers un système informatique qui ôte aux magasins une partie du travail de commande (ceux-ci n'ont plus qu'à valider les propositions que leur fait le système informatique). Ceux-ci ont, toutefois, à prêter attention à la composition de leur assortiment, de manière à respecter, tout à la fois, un approvisionnement de base commun à tous les magasins de la marque et une présence de produits répondant à des spécificités locales. Ils doivent également gérer les flux de manière à faire prévaloir la qualité ressentie par le client. Pour reprendre l'exemple donné par un directeur du groupe, le magasin doit savoir faire en sorte que des fleurs durent le plus longtemps possible chez le client et ne peut pas se prévaloir des contraintes productives, celles de l'organisation, pour relativiser cet objectif. Par ailleurs, le temps dégagé par la rationalisation de la passation des commandes doit servir à améliorer la qualité du ser-

vice en rayon. On peut généraliser à l'ensemble de l'enseigne la politique énoncée par l'un des chefs de rayons interrogés qui affirmait devoir faire en sorte d'assurer une qualité constante et de bon niveau. L'idée est que le chiffre d'affaires repose sur une fidélisation de la clientèle supposant de s'assurer qu'elle revienne dans les magasins de l'enseigne au lieu d'aller tester la concurrence et que, pour cela, il faut veiller à ne pas la décevoir, même occasionnellement : le client est supposé ne pas rechercher une qualité exceptionnelle (artisanale) mais être attentif à la constance de la qualité des marchandises, de la mise en rayon, de l'affichage des prix, etc.

Dans le groupe en question, l'enquête a porté sur le format des hypermarchés. Deux établissements ont été étudiés. A chaque fois, l'investigation a porté sur les rayons boulangerie-pâtisserie et textile. Dans les magasins, des entretiens ont été réalisés avec la direction, les responsables des secteurs alimentaire et non alimentaire, les chefs des rayons concernés et des employés ou ouvriers des mêmes rayons. Pour l'un des deux, situé dans le sud de la Bourgogne, le contexte récent était fait de l'expérience d'une opération de réorganisation de la ligne hiérarchique qui avait consisté à responsabiliser les chefs de rayons en supprimant le niveau hiérarchique supérieur et lui substituant des fonctions d'appui (approvisionnement, ressources humaines, etc.) auprès desquelles ils pouvaient trouver assistance. Le groupe est revenu sur cette expérimentation et a rétabli le niveau supprimé mais se limitant à deux responsables sectoriels (alimentaire et non-alimentaire) supervisant davantage de linéaires qu'auparavant. L'autre magasin, situé en région parisienne, subissait encore, au moment de l'enquête, les effets du passage sous la nouvelle enseigne, suite à une opération de rapprochement assez récente entre le groupe étudié et l'une des autres enseignes du secteur.

Ces deux magasins témoignent du mouvement de restructuration permanente dans lequel agissent leurs responsables et leurs personnels depuis plusieurs années. Ces restructurations sont liées à l'évolution du périmètre des groupes, dans le cadre d'une tendance à la concentration qui n'exclut pas une concurrence vive. Elles ont aussi à voir avec l'effort pour faire évoluer les formes du travail, l'une des manifestations les plus marquantes étant la volonté de faire reposer l'activité sur des chefs de rayon de plus en plus responsabilisés : ceux-ci doivent devenir des gestionnaires d'une petite activité, se concentrant sur les modalités de progression de son chiffre d'affaires et laissant les employés prendre davantage en charge l'aspect strictement productif. Au-delà de cette fonction, c'est l'ensemble du personnel que l'on cherche à responsabiliser et à impliquer, à travers la généralisation de réunions de *briefing*, le matin, qui se déclinent jusqu'au niveau d'une réunion entre les employés et le chef de rayon. Chacun connaît ainsi les résultats de la veille (ventes, chiffre d'affaires...), les objectifs de la journée et de la période à venir et les consignes qui le concernent. L'évaluation des

personnes s'étend. Enfin, le groupe est engagé dans la mise en place d'une démarche compétence, dont l'objectif est surtout de doter les magasins d'outils facilitant la mobilité des personnels entre les différents postes et les formats (supermarchés et hypermarchés). La logique, qui est de « déceler » les compétences et de les affecter « là où elles doivent être » s'approche davantage, pour reprendre les termes d'Y. Lichtenberger et de P. Zarifian, de la gestion des compétences (recherche et affectation des potentiels) que de la gestion par les compétences (effort pour que l'organisation du travail développe les compétences) <sup>1</sup>.

La Poste, quant à elle, est également à la recherche, dans la distribution du courrier comme ailleurs, d'une plus grande centralité à accorder au client. La découverte de l'utilisateur ou du client et la préoccupation du service à lui rendre ne date pas d'aujourd'hui (Join-Lambert, 2001). Malgré tout, la réforme de 1990, qui a transformé l'ancienne administration d'Etat en entreprise, et l'ouverture progressive à la concurrence du secteur postal dans le cadre de l'Union européenne contraignent La Poste à rechercher la rentabilité de ses activités et, dans cette perspective, à améliorer la qualité de ses prestations. C'est le cas, en particulier, vis-à-vis de ses clients entreprises, auprès desquelles elle réalise environ 70 % de son chiffre d'affaires, et qui tendent à mettre les Postes publiques en comparaison avec les messageries privées. La Poste, jusqu'à présent, a fortement concentré ses efforts sur la qualité de service, considérant que l'attente première des entreprises comme des particuliers était de se voir garanti qu'un courrier soit distribué le lendemain (objectif de 95 % en « J + 1 »). En direction des entreprises, elle diversifie son offre, avec des engagements contractuels sur le courrier commercial (courrier dit « Postimpact ») <sup>2</sup>. Les efforts de particularisation sont encore en cours de développement, mais, pour l'heure et comme chez ses homologues européennes, la dimension de service a surtout été comprise en termes de rapidité du service, de délai d'acheminement, régularité, sécurité, etc. (Martinez Lucio, 1995, p. 239).

En l'état, ces efforts font naître une exigence d'amélioration du traitement de l'ensemble des courriers, qui recouvrent désormais des délais

---

1. La gestion des compétences s'appuie généralement sur le raisonnement suivant : le positionnement stratégique des entreprises (orientation client...), conjugué à l'hypothèse d'une évolution rapide des marchés et des métiers, engendre un besoin (évolutif) de profils de salariés éventuellement assez pointu ; ce besoin est confronté à l'état (quantitatif et qualitatif) des ressources humaines existantes dans l'entreprise ; on en déduit la nécessité d'une gestion des compétences (recrutement, formation, évaluation, gestion des carrières...) visant à faire en sorte que le responsable d'une mission ou d'un service ne se trouve pas sans les bonnes personnes, capables d'assumer le travail à effectuer avec les « compétences requises ». D'un autre côté, le management de proximité se trouve parfois à faire de la gestion par les compétences sans le savoir (voir, *infra*, le cas de l'un des chefs de rayons évoqué dans le point 2.1.).

2. Et, par ailleurs, des agences particulières, réservées aux entreprises : « Carré Pro ».

d'acheminement et des engagement contractuels variés. Les centres de tri et les bureaux distributeurs ont à faire, de façon croissante, avec la « ségrégation » des produits par types, qui suppose de reconsidérer l'organisation et les techniques.

L'enquête a porté sur un centre de tri et deux centres de distribution parisiens. Les centres de tri tendent à concentrer une partie croissante de l'activité, dans la mesure où ils offrent les conditions pour une automatisation relativement lourde. Ils livrent de plus en plus aux bureaux des courriers pré-sélectionnés (la perspective étant de les livrer assemblés par quartiers, *i.e.* tournées). Les bureaux, de leur côté, doivent donc apprendre à gérer cette « ségrégation » des produits. Les entretiens ont été effectués (outre avec des responsables de la délégation Ile-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.)<sup>1</sup>.

### **Relation de service et modèle de travail dans les activités de type logistique**

Mettre des marchandises en rayon, assurer l'acheminement du courrier : les activités auxquelles nous nous intéressons ici consistent à traiter des flux. A la différence d'activités dont le cœur est constitué par la relation de service, elles ne portent pas directement sur des personnes. Elles n'en sont pas moins confrontées, à l'heure actuelle, au principe de devoir placer le client en leur centre et donc de prendre en compte une forme de relation de service.

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

Dans les deux entreprises, les activités étudiées sont de plus en plus soumises au principe d'avoir à agir en fonction de la qualité qu'est amenée à ressentir le client, une fois la prestation effectuée. L'objectif est décliné aux différents niveaux hiérarchiques et imprègne de façon croissante le travail des exécutants.

#### **La montée de la prise en compte de la qualité ressentie par le client**

A la base, ces activités se caractérisent par une forte contrainte temporelle et par la prégnance des impondérables. Elles consistent fondamentalement à gérer des flux en transition : flux entrant, flux partant, flux en attente, provisoirement entreposés. On a quasiment affaire à une activité de

---

1. Au total, l'ensemble de la recherche a porté, avec les deux terrains, sur une cinquantaine d'entretiens.

transformation, œuvrant sur une matière que les personnels ont tendance à représenter comme vivante : si on en retarde le traitement, cette matière perd de ses qualités intrinsèques (la lettre distribuée en retard perd de son sens, la boîte de conserve laissée de côté se rapproche de sa date de péremption, etc.). Le travail quotidien est fait de cette préoccupation : que la marchandise arrive, qu'elle soit traitée, qu'elle parte, tout cela à l'heure et dans un certain délai. Les contraintes temporelles sont d'une prégnance extrême, donnant son sens au contenu même du travail : c'est tout le travail effectué qui perd de son utilité si l'on n'est pas capable de le présenter achevé à des heures qui agissent comme des couperets, que ce soit l'ouverture du magasin, l'arrivée du camion au centre de tri venant chercher le courrier, la venue du bus qui va conduire les facteurs sur leur « quartier ».

Rythmée par cette contrainte, l'activité est, au surplus, soumise aux variations d'intensité du flux, au niveau de l'année (il y a beaucoup de courrier en janvier mais peu en été), du mois, de la semaine (le « rush » du samedi dans les hypermarchés), voire de la journée (un orage et, brusquement, les clients n'arrivent plus aussi nombreux dans le magasin ; un gros client apporte en fin de journée un volume important de courrier à expédier). Même avec des instruments de prévision (historiques des années précédentes...), les comportements demeurent difficiles à anticiper parfaitement et il faut pouvoir réagir, redéployer des moyens pour faire face à l'urgence, redimensionner ces moyens pour les adapter au volume de l'activité. Cette dernière subit également des aléas divers, qui constituent le lot quotidien : un camion de livraison n'arrive pas, une machine tombe en panne, plusieurs salariés sont malades, etc. A nouveau, il faut prendre une décision dans l'instant, laisser inachevée et reporter la tâche que l'on était en train d'effectuer, éventuellement la céder à une autre personne, réorienter le contenu et le rythme de son activité et, par exemple, se mettre rapidement en contact avec des personnes extérieures pour régler le problème. Tout cela va bien au-delà de banales tâches de manutention.

La référence plus explicite aux effets ressentis par le client, à sa perception de la qualité du travail réalisé, a pour conséquence de rendre plus sensibles cette contrainte temporelle. Elle tend, en effet, à renforcer la force obligatoire avec laquelle cette contrainte s'exerce sur les personnes. Le travail, dans les activités de type logistique, est porté par une idée que ceux qui ont à l'effectuer se font de l'urgence à attribuer aux tâches à accomplir. Lorsque la représentation d'un engagement (moral ou juridique) pris vis-à-vis du client s'accroît et qu'on se figure donc de manière plus prégnante le jugement qu'il peut porter sur le produit de la prestation réalisée, cette idée tend à se faire plus élaborée : 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 ses différentes composantes ; le sentiment de l'urgence s'avive. Certes, il y a toujours, des moments de respira-

tion rendus possibles par la possibilité d'entreposer les marchandises en attente. Mais la référence au client rend plus difficile d'infléchir la contrainte temporelle en se disant « ça attendra bien un peu ». Au contraire, le report du traitement est perçu dans ses conséquences dommageables pour la qualité de la marchandise.

L'irruption du client dans les univers de travail étudiés se manifeste ainsi sous cette forme : les salariés se voient appelés à travailler dans un contexte que marque la préoccupation de penser la production et le travail à partir des effets produits pour le client et de mettre leur activité sous la tension de cet impératif.

Cela peut signifier que cette activité va être soumise à un rythme plus intense ; pour autant, les personnes ne seront pas nécessairement mises en situation d'urgence. Les effets sur les conditions de travail et la performance sont, en effet, dépendants de l'organisation du travail. L'illustration peut en être donnée avec la mise en contraste des rayons boulangerie-pâtisserie des deux magasins enquêtés.

Une politique générale des hypermarchés a été de faire évoluer ce rayon du simple « terminal de cuisson » à une formule s'efforçant de se rapprocher davantage de la boulangerie artisanale : notamment, la qualité du pain et la variété ont été renforcés. En même temps, ce rayon est soumis comme les autres à la logique d'efforts de consolidation de son chiffre d'affaires par le principe d'une qualité constante et de bon niveau. Plus que tout autre, il a à résoudre la tension entre ce principe et le contexte de son activité, marqué par l'élaboration sur place des produits mis en vente, la fluctuation et les aléas de l'activité, la présence de la clientèle, etc. Dans l'un des deux magasins, le chef de rayon se trouve à avoir spontanément investi sa fonction d'une manière telle qu'il réalise, et au-delà, les attentes que l'enseigne place dans cet échelon hiérarchique. Il assume l'essentiel de cette fonction en retrait de l'activité directement productive : prenant contact avec les minotiers de sa région, il s'est concerté avec eux pour s'approvisionner en farines de son choix, lui permettant d'expérimenter différents types de pains (dont un pain à farine biologique dont le succès a été tel qu'il a été étendu à la gamme de tous les magasins de l'enseigne) ; il s'attache à revaloriser l'image de la boulangerie d'hypermarchés en prenant en charge la visite des espaces de fabrication par des enfants et des personnes âgées ; il suit de très près la progression des apprentis qu'il forme et les conditions d'emploi et de reconnaissance des autres employés etc. En contrepartie, il a délégué une partie de ses tâches, plus proches de la production, aux employés et ouvriers, qui, outre qu'ils se trouvent impliqués dans l'innovation de produits et de procédés permanente de ce rayon (concertation sur les conditions d'expérimentation d'un nouveau produit, etc.), assument collectivement les décisions quotidiennes du rayon : les employées chargées de l'emballage des pains, lorsqu'elles constatent lors de la mise en rayon en cours de

journée, qu'une catégorie de pains se trouve à se vendre particulièrement rapidement discutent avec les boulangers de l'opportunité d'une fournée supplémentaire ; tous, employés ou ouvriers, font à tour de rôle dans la semaine le contrôle – avant l'ouverture – du bon affichage des prix, de la tenue correcte du rayon, etc.

A l'opposé, dans l'autre magasin, la compréhension que le chef de rayon se fait de son rôle demeure ancrée dans l'image du chef qui met la main à la pâte tout en faisant activer ses employés et ouvriers y compris sur le mode quelque peu brutal. Le rayon apparaît constamment soumis à l'urgence, les salariés prêts à crouler sous le moindre surcroît de travail provenant d'un aléa. Le chef de rayon assume la totalité des décisions. L'attribution des tâches est assez stricte. Les exécutants sont soumis à un rythme d'activité intense et des conditions de travail pénibles : les machines tombent fréquemment en panne et l'on doit apprendre à fonctionner avec une partie seulement du matériel ; celui-ci devient défectueux, voire dangereux. Chacun est obligé de compenser en accentuant son rythme de travail, y compris le chef de rayon, qui doit apporter son aide pour que les volumes soient tenus. Pour faire le chiffre attendu, celui-ci peut décider de remplacer la variété des produits par ceux qui, plus chers à l'unité, ne nécessitent pas un aussi grand volume de ventes que les autres, quitte à ce que les clients n'aient pas le choix espéré.

Les performances appréhendées à partir du critère du chiffre d'affaires (d'ailleurs plus soutenues dans le premier cas que dans le second) reposent donc sur des modalités très contrastées dans ces deux exemples. Dans le second, la référence au client peut ne devenir que purement formelle et le chiffre d'affaires ne porte plus automatiquement avec lui le principe de la satisfaction du client ; l'emporte, par contre, une gestion de l'activité qui, face à la densité de cette activité qu'implique une boulangerie moins industrielle qu'autrefois, met les salariés face à l'expérience de l'urgence permanente, de l'intensification du travail, etc. Dans le premier cas, à l'inverse, les objectifs de qualité constante et de bon niveau s'accordent, sur la base d'une toute autre organisation du travail, avec un management plus en retrait des activités directement productives, une plus grande autonomie des exécutants et une activité au rythme intense mais dont l'urgence est maîtrisée.

### **Les compétences face au client**

Le contexte d'une activité plus centrée sur le client laisse toute son importance aux aptitudes physiques et gestuelles indispensables pour tenir le rythme : les tâches logistiques font appel à l'engagement physique des personnes (porter des conteneurs, vider des bacs, manier des transpalettes...). Mais il sollicite de manière plus importante qu'auparavant des compéten-

ces qui ont davantage à voir avec le client, cela sur trois grands registres, proches de ceux mis en évidence par M.-C. Combes (2001).

Le premier est celui de la connaissance des produits. Les facteurs et les agents de tri doivent savoir distinguer les « objets » traités (un « Postimpact » ne se traite pas comme une lettre normale). Les employés de la grande distribution ont à connaître les caractéristiques techniques, réglementaires et autres des marchandises de leur rayon (règles légales d'hygiène dans les produits frais, caractéristiques techniques dans le rayon électronique-vidéo-son). Dans un rayon comme le textile, il faut non seulement connaître les critères de base (tailles...) mais également être capable de répondre à l'éventuelle sollicitation de conseil d'un acheteur en termes de disposition du vêtement à être seyant sur tel type de personne, etc. L'importance croissante de ces aptitudes est liée à la prise d'engagement de l'entreprise sur certaines catégories de produits (délais d'acheminement particuliers...) mais aussi à l'éventualité d'avoir à assumer une relation de service effectivement constituée, consistant en particulier à renseigner ou à conseiller les clients (les deux entreprises étudiées se montrant à ce sujet désormais plus exigeantes à l'égard de leurs salariés).

Le deuxième registre recouvre les aspects informationnels : ces capacités, qui avaient jusqu'alors tendance à se concentrer sur les niveaux hiérarchiques les plus élevés, se généralisent ; il s'agit de savoir où et auprès de qui aller chercher les informations qui permettent de répondre à une demande ou à une plainte d'un client, de résoudre rapidement un problème, etc.

Enfin, un dernier registre est celui des capacités d'analyse des demandes formulées par les clients ou les collègues, de représentation des tâches à se donner à réaliser en conséquence, de négociation avec la personne des conditions de réalisation de l'engagement, etc. Ce registre fait très fortement appel à une dimension inter-subjective du travail qui explique l'importance que la hiérarchie peut accorder aux jugements sur la manière dont les exécutants se positionnent à l'égard des autres, à l'égard d'une sollicitation, etc.

La compétence se déploie sur ces différents niveaux mais ne se définit pas que face à l'événementiel : les activités logistiques révèlent l'importance des aptitudes – que les personnes manifestent de façon variable – à s'organiser, à anticiper et à éviter de se laisser déborder, à se donner des priorités, etc.

D'une manière générale, les tâches à accomplir restent souvent, prises individuellement, relativement simples ; mais l'exigence croissante du travail se localise dans une capacité à identifier nettement les finalités de ce travail (à partir, notamment, de ce que l'on peut anticiper du jugement que pourrait porter le client sur la qualité), à repérer de façon autonome les tâches à accomplir pour y répondre, à se donner par soi-même l'ordre des

priorités. C'est par exemple, dans la grande distribution, être capable de savoir – sans que le chef de rayon n'ait à l'expliquer dans le détail – qu'il faut, avant l'ouverture, avoir approvisionné son rayon (pour ne pas gêner ultérieurement les clients), avoir vérifié le bon affichage des prix, avoir nettoyé, etc., être prêt à reporter le nettoyage pour se concentrer sur la réception d'un fournisseur, etc.

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 : aiguillonnées par une concurrence vive, elles s'emploient à fidéliser des clients avec un service dont elles promettent la qualité, mais la tenue des engagements repose sur le travail qu'effectueront les salariés et donc sur leur rapport au travail. Elles attendent d'eux qu'ils manifestent une capacité à se représenter les finalités de leur travail du point de vue des effets qu'ils produisent, individuellement et collectivement, sur la prestation qui sera délivrée au client. Les formations (« Culture client », « Tous clients, tous vendeurs »...) y contribuent. Mais c'est surtout la hiérarchie de proximité qui est au premier rang pour assumer cette tâche. Celle-ci est d'autant plus difficile que le client n'est pas présent physiquement, le cas extrême étant celui des centres de tri. La crainte est alors que, en éprouvant un sentiment de dilution de leur intervention dans une série d'actions qui les rend très éloignés du client, les salariés ne se désresponsabilisent. La hiérarchie ne manque pas de rappeler (ce qu'elle fait, de toute façon, en toute circonstance, dans les deux entreprises) 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.

Dans l'enseigne d'hypermarchés étudiée, la hiérarchie dispose des réunions de *briefing* pour faire passer quotidiennement et formellement l'état d'esprit professionnel et ces modalités d'exercice du travail qu'elle essaye de faire partager dans le reste de la journée. Ce n'est pas le cas à La Poste, alors même que les chefs d'équipe et les cadres font face à un milieu professionnel dont l'identité est forte et la capacité de pression élevée, milieu qui rend donc la tâche de cet encadrement particulièrement difficile. Dans cette entreprise, tout se passe comme si on attendait l'entrée du professionnalisme dans les faits d'une combinaison d'état d'esprit « postier » et du flux lui-même : le souci du client se trouve comme naturalisé, à travers l'impératif du « J + 1 », dans la chaîne des interventions où, pour ne pas mettre en difficulté ses collègues, il faut tenir ses engagements vis-à-vis du maillon suivant. Un travail quotidien est mené pour constituer une représentation du client qui dépasse celle véhiculée jusqu'alors par une identité collective postière centrée sur une conception du service public dans laquelle la lettre normale est prioritaire, le courrier commercial n'étant alors considéré – selon le vocabulaire des postiers – que comme de la « verdure ». La Poste,

comme entreprise, se donne désormais une autre représentation des clients et de leur satisfaction et doit donc, par l'intermédiaire de l'encadrement, la faire partager. Tout en tenant compte des rapports de force induits par la prégnance des identités collectives, les responsables sont conduits à mettre en avant l'importance de la satisfaction de la clientèle commerciale pour préserver l'emploi.

En dehors de cela, la hiérarchie est peu outillée pour expliciter les attentes de l'entreprise quant aux compétences des membres de ses équipes. Elle 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'explicite pas les composantes de la compétence. La réalité même de l'exercice de la compétence demeure souvent méconnue : à preuve, la tentative, dans l'enseigne d'hypermarchés, de réduire fortement le temps de formation des chefs de rayon, tentative ayant révélé que ses initiateurs ignoraient ce que l'acquisition du métier exigeait. Les tâches peuvent bien être simplifiées par l'automatisation (passation de commandes...), un chef de rayon doit, avant d'être autonome, avoir fait l'expérience de la variété des situations qu'il aura à gérer (les soldes, les fêtes de fin d'année...) et constitué le répertoire de réponses types aux problèmes correspondants. Dans les deux entreprises étudiées, le manque de performance d'un établissement ou d'une équipe a tendance à susciter comme réaction de sa hiérarchie un renvoi à la procédure officiellement établie, comme si celle-ci donnait les clefs pour s'en sortir : en réalité, seuls les individus et les équipes détenant déjà la compétence nécessaire savent « s'en sortir », mais au point de ne pas avoir à suivre la procédure à la lettre ; pour les autres, rien ne vient nommer les compétences à mettre en œuvre et à acquérir. La professionnalisation n'est guère équipée par les outils de gestion, qui apparaissent aux acteurs du terrain en décalage vis-à-vis des réalités de travail, mais des acteurs qui perçoivent cet état comme un vrai manque vis-à-vis de leur action.

### ***Evaluation et performance***

Dans de telles conditions, évaluer (aussi bien les produits que les personnes) devient un passage obligé mais aussi une tâche pleine de difficultés. La montée de la dimension qualitative des produits et de l'activité de travail tend à susciter le besoin de l'évaluation. Un bien matériel et standardisé s'apprécie facilement à partir de ses cotes et de ses normes, grâce auxquelles on peut rapidement formuler un jugement de conformité à l'état normal du produit ; un travail pouvant faire l'objet d'une prescription assez poussée n'a, quant à lui, pas besoin, au sens strict, d'être évalué, mais plutôt de faire l'objet d'un contrôle du respect des consignes. En revanche, le besoin d'évaluer se fait jour dès lors que s'impose une part d'inattendu, dès lors que le résultat est moins prévisible : quand le produit a été plus ou moins conçu à partir d'une demande particulière au lieu de n'être que la

pure répétition d'une formule identique, il y a lieu de vérifier le résultat obtenu, son degré d'adéquation avec la demande exprimée et les promesses formulées ; une telle vérification n'a rien de technique mais révèle plutôt le côté conventionnel du jugement porté sur le produit et la prestation (qualité du résultat, prix, adéquation des moyens engagés...), lui-même issu du caractère de construit social du produit : chacune des parties concernées se représente le produit selon ses propres attentes, savoirs, etc., et l'évaluation sollicite la formation d'un accord entre ces représentations pour convenir de ce qu'il est pertinent de juger (Gadrey, 1996). De même, l'évaluation s'envisage plus volontiers en matière de travail lorsque celui-ci procède d'une certaine confiance qui a été faite aux personnes pour atteindre des résultats tandis que les tâches à accomplir pour les atteindre ont été laissées à la discrétion de ces personnes : le principe de s'en remettre à la compétence des salariés, à leur capacité à apprécier les décisions à prendre et les actes à effectuer, tendrait ainsi, en théorie, à susciter comme corollaire le fait de venir vérifier que la compétence s'est bien appliquée et concrétisée.

De fait, comme on a pu l'observer sur les deux terrains d'enquêtes, on voit bien les entreprises éprouver de façon croissante le besoin de mettre en place et de perfectionner des moyens d'évaluation, tant de l'activité que des personnes. Tout un appareillage sert à l'évaluation des produits et de la performance : chiffre d'affaires du rayon, chiffre d'affaires par produit, volume des ventes, pourcentage de courriers expédiés à J + 1, nombre de plis traités par type de machine de tri, etc. L'évaluation des personnes fait également l'objet d'attentions, qu'il s'agisse, comme à La Poste, d'adapter la procédure de l'appréciation annuelle, héritage de la notation dans le cadre de l'administration publique, ou, comme dans l'entreprise de grande distribution, d'accroître la place d'un outil de gestion des ressources humaines dans un cadre où, précisément, la dimension ressources humaines a longtemps été négligée, voire niée. Des grilles d'évaluation sont fournies à la hiérarchie de proximité pour la guider dans les entretiens qu'elle a pour tâche de réaliser.

Dans l'un et l'autre cas, l'entreprise voudrait que les membres de la hiérarchie fassent de l'évaluation des personnels un véritable outil au sein de leur mode de management, qu'ils en éprouvent le lien avec les objectifs de performance qui leur sont fixés en tant que cadres, responsables quant à des objectifs quantitatifs et qualitatifs. Ici se joue tout le côté contradictoire du rapport des acteurs à l'évaluation : lui-même révèle à quel point se joue une tension vers un nouveau modèle de travail – une attirance vers un horizon plus ou moins nettement identifiable – et non pas une détermination de l'action. Le caractère relativement abstrait du souhait des directions de voir l'évaluation des personnes devenir un instrument de management débouche sur ce qui peut parfois aller jusqu'à un certain désarroi des hiérarchiques : en fonction notamment de leur expérience et de leur sens de la gestion de

leurs équipes, les encadrants se saisissent de la tâche qu'est la réalisation des entretiens avec plus ou moins d'aisance. Mais, pour les moins assurés, les grilles d'évaluation n'aident pas toujours à donner plus de concret à la finalité de l'exercice, à la manière dont il prend place dans le rapport quotidien aux personnels sous leurs ordres, à la façon dont il faut procéder. A la limite, l'encadrant peut voir arriver la période des entretiens avec une forte appréhension et l'aborder dans la situation paradoxale d'un exécutant à qui l'on confie une tâche dépourvue de sens et en même temps extrêmement périlleuse : le hiérarchique peu à l'aise avec l'exercice sait qu'il y risque son image et son autorité, qu'il peut être déstabilisé par les personnes auxquelles il fait passer l'entretien, qu'il risque de ne pas sortir indemne de la confrontation entre subjectivités que celui-ci représente. C'est le cas avec des jeunes chefs de rayon, placés en situation de responsabilité après un temps de formation trop court. C'est aussi le cas lorsque le milieu professionnel offre aux exécutants des ressources fortes pour la contestation de la hiérarchie, comme à La Poste. Mais, en sens inverse, on peut également entendre les responsables hiérarchiques révéler, à la fois, tout le plaisir et tout le bénéfice professionnel qu'ils tirent de ces entretiens <sup>1</sup>.

Mais, dans un cas comme dans l'autre, l'alchimie de l'entretien d'évaluation et, surtout, de son apport du point de vue de l'obtention de la performance individuelle et collective reste quelque chose d'un peu mystérieux quant à ses ressorts. Moment de mobilisation, de remotivation, de « recadrage » des individus rétifs, ou encore de rappel des consignes quotidiennes, d'évocation d'objectifs à plus ou moins long terme (aller en formation sur telle machine, envisager l'évolution vers tel poste), et enfin moment de prise d'engagement : l'entretien mêle tout cela. Très souvent, les hiérarchiques s'aident entre eux pour le mener à bien (liste commune d'objectifs à donner aux exécutants pour l'année suivante, etc.). Mais il leur est généralement difficile d'explicitier la contribution de l'évaluation des personnels à la réalisation de la performance de leur équipe : les plus convaincus des cadres ont parfois du mal à expliquer à leurs chefs de rayons ou chefs d'équipes ce que ceux-ci devraient pouvoir tirer pour leurs propres résultats de l'évaluation des employés. Une idée revenant fréquemment est que, de

---

1. A cet égard, l'entretien d'évaluation est une illustration de la place que prennent la subjectivité et l'intersubjectivité dans le travail, en l'occurrence de l'encadrement. Cela positionne les personnes dans des situations où le travail constitue un cadre d'action qui met à l'épreuve leur psychologie respective. L'interaction avec l'autre a pour conséquence que les personnes, *nolens volens*, se trouvent engagées subjectivement par l'activité de travail. Le travail éprouve les personnes, en tant que sujets, pouvant les mener aussi bien vers le plaisir que vers la souffrance (Dejours, 1998). Le risque que prend l'encadrant en entretien d'évaluation, et qui peut le conduire aussi bien à le vivre comme un moment gratifiant que comme une souffrance, peut être comparé avec l'engagement subjectif que représente une activité comme celle de l'enseignant, qui, à se mettre en scène devant les étudiants, peut vivre le passage devant ces derniers sur le mode de l'envie ou de l'appréhension.

toute façon, l'entretien ne se suffit pas à lui-même, qu'il prend place dans un management se construisant jour après jour : « l'entretien, je ne l'attends pas pour dire ce que j'ai à dire ». Cette phrase, qui revient dans les propos d'un grand nombre de personnes de l'encadrement, a ceci d'intéressant qu'elle sert, parfois, à appuyer un argument convaincu, favorable à l'évaluation « l'entretien, je l'utilise en complément et en appui de mon travail de management effectué tous les jours auprès de mes employés ou ouvriers » et, dans d'autres cas, à exprimer le doute sur cet exercice imposé par la direction « l'entretien qu'on m'impose de faire, je ne l'attends pas pour exercer ma fonction de chef ».

Au-delà de ces rapports variables à l'exercice que représente l'entretien, une tendance forte est à la reconnaissance du sens que devrait prendre dans les modes de travail actuels le fait d'évaluer. Tel responsable hiérarchique reconnaît que, tout en étant initialement opposé par principe à l'évaluation (du fait de son appartenance syndicale), il a été conduit à changer d'avis une fois qu'il a été placé en situation de responsabilités. Mais surtout, une très grande majorité des exécutants expriment l'attente qu'ils placent dans l'évaluation. Pour certains, c'est pour regretter de ne pas la voir satisfaite : les conditions de réalisation des entretiens (en général ou avec tel responsable) ne leur permettent pas de mettre à plat tout ce qu'ils souhaiteraient, ou encore ils ne débouchent pas sur des conséquences concrètes en termes de rétribution. Mais ces frustrations révèlent bien le besoin de faire reconnaître la part d'engagement personnel dans leur travail et le fait qu'ils vivent ce travail comme les amenant à s'engager subjectivement.

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

Ces éléments laissent voir que les outils de gestion se trouvent questionnés – notamment ceux directement utiles à l'encadrement de proximité (fiches d'évaluation...). C'est en particulier le cas pour ce qui est de la manière dont ils instrumentent le rapport des acteurs au temps. Ce sentiment émerge dans un nombre croissant de recherches traitant de la relation de service et du rapport au client (Grosjean, Lacoste, 1999 ; Dubuisson, 1999 ; Clot, 1999). Produire semble de plus en plus recouvrir des modalités diverses, qui inscrivent l'activité dans des temporalités hétérogènes. Les acteurs qui ont à se confronter au client se révèlent, encore plus nettement que d'autres, avoir 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 dans l'immédiat, en réponse instantanée à la sollicitation ; 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.

Ce constat commence à être connu, surtout à propos des activités prenant la forme d'une relation de guichet : leur analyse révèle que l'irruption du client dans l'activité de travail met les salariés dans des situations où le face-à-face les place en décalage vis-à-vis de la programmation de l'activité ; le cœur de leur travail est constitué des adaptations, des ajustements à effectuer en temps réel, sous le coup de la sollicitation et d'une interaction qui n'est jamais complètement canalisable. Dans la présente enquête, les situations de travail sont marquées par une grande diversité des types de confrontation au client, dans lesquelles on retrouve des formes de confrontation directe (certains rayons comme la vente à la coupe, l'électronique-vidéo-son, voire, pour une part, le textile) mais où l'on a également affaire à des situations davantage marquées par la représentation mentale du client. La grande distribution, par-delà la diversité des rayons, présente surtout le cas d'une sorte de « co-présence » des salariés et des clients dans un même espace, où l'on se côtoie et où, à la limite, on essaie plus d'éviter de se gêner que d'entrer en interaction. Dans la distribution du courrier, l'activité d'un facteur est en partie réalisée dans les murs du bureau de poste et même la tournée, dans une grande ville, ne donne lieu qu'à assez peu d'échanges avec les destinataires. L'activité des centres de tri est encore plus en retrait des deux types de clients de La Poste. Cependant, même si l'on a peu de chances, dans ce contexte, de se laisser « envahir » par le client, celui-ci n'est pas sans exercer des effets sur la composition des temps productifs : dans un rayon comme la boulangerie, on prête attention de fait aux comportements des clients en veillant à l'approvisionnement du linéaire et en étant ainsi prêt à réorienter son activité pour s'adapter à ce comportement.

En fait, il semble que, dans les activités étudiées, les stratégies centrées sur le client exercent des effets paradoxaux tenant, notamment, aux réponses adoptées, qui mettent l'accent sur la satisfaction des attentes des clients par la garantie d'une qualité constante. Cela conduit à porter les efforts sur la préparation logistique. Par ce biais s'introduisent des préoccupations d'anticipation, un rapport au temps allant contre l'impréparation, contre la tendance à se laisser surprendre qui pouvait exister auparavant. Bref, s'introduit une certaine idée du long terme. Pour autant, cela conduit aussi à définir les attentes du client sous la forme d'une relative normalisation et non pas d'un recentrage de l'activité sur la satisfaction d'attentes individualisées. Dès lors, il demeure un décalage entre cette relative normalisation du service et donc des temps productifs programmés et les conditions réelles de l'activité, reposant très fortement sur l'aléa. On voit les acteurs prendre

sur eux pour faire en sorte que les objectifs de qualité garantie (qui sont la base de l'évaluation de la performance : J + 1, etc.) soient tenus mais c'est au prix d'une intensification de leur travail et d'un sentiment de travail ne correspondant pas strictement à leur idée de la qualité. Cette pression récurrente du court terme imposée par les aléas quotidiens conduit les directions des entreprises étudiées à revenir sur les intentions qu'elles prennent parfois de délimiter des temps qui échapperaient à une telle pression : les temps de réunion collective (entre chefs de rayon au niveau régional, par exemple) finissent par être perçus comme inutiles dès lors qu'on entreprend de lutter contre une « réunionite » qui serait contre-performante, mais cela contre le sentiment des intéressés. Ces derniers y voient, en effet, des moments où ils parviennent à reprendre de la hauteur vis-à-vis des problèmes qu'ils rencontrent et qu'ils ne trouvent pas le temps de résoudre dans les conditions quotidiennes, où ils peuvent réfléchir aux moyens d'assumer les objectifs de qualité du service qui leur sont donnés. De telles réunions sont pour eux l'occasion de construire des procédures leur permettant de stabiliser un mode de réponse collectivement réfléchi à des problèmes productifs que tous se trouvent à rencontrer fréquemment et auxquels ils s'étaient jusqu'alors confrontés dans l'isolement : d'un problème dont chacun avait l'impression qu'il était le seul à l'éprouver – avec les tensions que cela représente : éventuel sentiment de culpabilité, impression de devoir se débrouiller seul sans pouvoir en parler, etc. – elles permettent de constituer des manières de faire qui codifient les modes d'action. Celles-ci permettent aux personnes de s'économiser, de ne plus s'épuiser dans l'effort isolé, et constituent des formes de procédures dont la nature s'oppose aux normalisations de l'activité que les entreprises tentent parfois d'imposer à leurs salariés <sup>1</sup>.

Ces contradictions dans lesquelles se trouvent placés les acteurs ne sont pas sans lien avec le fait que les outils de gestion eux-mêmes n'intègrent pas la différence entre temps directement productifs, temps de régulation, c'est-à-dire de résolution dans l'immédiat des aléas, et temps ayant valeur d'investissement dans des solutions à plus long terme. Ils canalisent les actions sur une représentation de la performance qui ne parvient pas à faire reconnaître la réalité du temps vécu dans les situations de travail et les possibilités d'organisation de l'activité qui pourraient soulager les acteurs des tensions auxquelles ils font face (du Tertre, 2001a, b).

---

1. On trouve là des effets comparables aux normes de pratiques médicales telles qu'analysées par P. Castel et I. Merle (2002).

## Conclusion

L'affirmation par les entreprises de la centralité qu'elles entendent désormais accorder au client ne prend pas automatiquement un tour « serviciel » : les stratégies s'inscrivent souvent dans un mode industriel qui tend à réduire l'espace réellement reconnu à la relation de service. Il n'en demeure pas moins que les univers productifs sont à l'heure actuelle véritablement travaillés par une tension qui pousse les acteurs à s'interroger sur ce que signifie une organisation davantage tournée vers la satisfaction des attentes des clients, sur les modalités de transformation des pratiques de travail, la révision du rôle imparti aux compétences, l'importance à reconnaître à la professionnalisation.

Avec plus ou moins de facilité, cette réflexion et ce changement tendent à imposer l'idée que la perception des finalités du travail et la représentation du destinataire de ce travail n'ont pas à rester étrangers aux exécutants mais doivent, au contraire, faire l'objet d'une appropriation par les salariés. Le processus n'est pas sans risque : les dérives en la matière sont connues. Mais la réalité observée révèle une évolution qui peut être faite de davantage de pragmatisme et qui suscite alors un autre type d'interrogations. Au niveau opérationnel, en effet, on voit essentiellement ces impératifs se traduire dans les faits à travers la manière dont l'encadrement s'en saisit dans son management quotidien. Or, à ce niveau, le plus frappant est de constater à quel point cet encadrement peut se trouver peu armé pour faire passer dans les faits les principes qui pourraient orienter l'activité vers un nouveau modèle de travail.

Les outils de gestion, en particulier, ne semblent pas donner à voir à ceux qui s'en servent le sens d'un management qui répondrait à l'objectif affirmé par les entreprises de promouvoir le rôle des ressources humaines pour le plus grand bénéfice du client. La face émergée de l'iceberg des nouvelles réalités du travail est celle des dérives du nouveau management et de la souffrance au travail. Mais non moins importante est la face cachée qui donne à voir des acteurs – exécutants et encadrements – aux prises avec les nouveaux mots d'ordre. Engagés dans une action qui contribue à donner du contenu à ces derniers mais sans guère d'appui du côté des outils de gestion et de l'organisation, les uns comme les autres accumulent, ce faisant, les tensions d'une action qui peine à trouver ses moyens et sa reconnaissance.

### Références bibliographiques

- Besucco N., Tallard M. (1999), « L'encadrement collectif de la gestion des compétences : un nouvel enjeu pour la négociation de branche », *Sociologie du travail*, vol. 41, n° 2.
- 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.
- Boyer R., Freyssenet M. (2000), *Les modèles productifs*, Paris, La Découverte & Syros, coll. Repères.
- Castel P., Merle I. (2002), « Quand les normes de pratiques deviennent une ressource pour les médecins », *Sociologie du travail*, vol. 44, n° 3, juill.-sept.
- Cicourel A.V. (2002), *Le raisonnement médical. Une approche socio-cognitive*, Paris, Le Seuil, coll. Liber.
- Clot Y. (1999), *La fonction psychologique du travail*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Le Travail humain.
- Combes M.-C. (2001), *Services : organisation et compétences tournées vers le client*, Paris, La Documentation française.
- Dejours C. (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Le Seuil.
- Dodier N. (1995), *Les hommes et les machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées*, Paris, Métailié.
- Dubuisson S. (1999), « Les recettes du restaurant. La codification comme moyen de créer des opportunités d'action », *Sciences de la société*, n° 46, fév.
- Durand J.-P. (2000), « Les enjeux de la logique compétence », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, déc.
- Eymard-Duverney F., Marchal E. (1994), « Les règles en action : entre une organisation et ses usagers », *Revue française de sociologie*, vol. XXXV, n° 1, janv.-mars.
- Gadrey J. (1992), *L'économie des services*, Paris, La Découverte, coll. Repères, 2<sup>e</sup> éd., 1996.
- Gadrey J. (1996), *Services : la productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Gadrey J. (2001), « Régime de croissance, régime de productivité : peut-on penser les régulations post-fordistes avec des concepts fordistes ? », *La lettre de la régulation*, n° 39, déc.
- Gadrey J., Jany-Catrice F., Ribault T. (1999), *France, Japon, Etats-Unis : l'emploi en détail. Essai de socio-économie comparative*, Paris, Presses universitaires de France.
- Goffman E. (1961), *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Paris, Ed. de Minuit, 1968.

- Grosjean M., Lacoste M. (1999), *Communication et intelligence collective : le travail à l'hôpital*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Le Travail humain.
- Hughes E.C. (1996), *Le regard sociologique*, Paris, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
- Join-Lambert O. (2001), *Le receveur des postes entre l'Etat et l'usager (1944-1973)*, Paris, Belin.
- Joseph I. (1992), « Le temps partagé : le travail du Machiniste-Receveur », *Sociologie du travail*, vol. 32, n° 1, janv.-mars.
- Le Breton E. (2001), « L'utilisateur des transports collectifs urbains : une identité en débat au sein des entreprises », *Sociologie du travail*, vol. 41, n° 3, juill.-sept.
- Lichtenberger Y. (1999), « Compétence, organisation du travail et confrontation sociale », *Formation Emploi*, n° 67, juill.-sept.
- Linhart D. (1994), *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, coll. Repères.
- Lipsky M. (1980), *Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*, New York, Russel Sage Foundation.
- Martinez Lucio M. (1995), « Quality and "New Industrial Relations" : The Case of Royal Mail », in I. Kirkpatrick, M. Martinez Lucio (eds), *The Politics of Quality in the Public Sector*, Londres, Routledge.
- Moati P. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Paris, Odile Jacob.
- Peneff J. (1997), « Le travail du chirurgien : les opérations à cœur ouvert », *Sociologie du travail*, vol. XXXIX, n° 3.
- Rozenblatt P. (coord.) (2000), *Le mirage de la compétence*, Paris, Syllepse.
- Salais R., Storper M. (1993), *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, Editions de l'Ecole des hautes études en sciences sociales.
- Strauss A. (1992), *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris, L'Harmattan, coll. Logiques sociales.
- Tallard M. (2001), « L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution », *Sociétés contemporaines*, n° 41-42.
- Tertre C. (du) (1995), « Changer le travail pour faire face au chômage : le rôle majeur des relations de service », *Les cahiers de Syndex*, n° 4.
- Tertre C. (du) (2001a), « L'économie immatérielle et les "formes de pensée" dans le travail », in F. Hubault (coord.), *Comprendre que travailler c'est penser. Un enjeu industriel de l'intervention ergonomique*, Toulouse, Octarès.
- Tertre C. (du) (2001b), « Nouveau régime d'accumulation et aménagement-réduction du temps de travail : le rôle clé des activités immatérielles et relationnelles », in G. Groux (dir.), *L'action publique négociée. Approches à partir des « 35 heures »*, France-Europe, Paris, L'Harmattan, coll. Logiques politiques.

- Tertre C. (du) (2002), « Services, "relation de service" et "économie immatérielle" », in Hubault (coord.), *La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*, Toulouse, Octarès.
- Tertre C. (du), Blandin O. (2001), *Performance des activités de service. Le cas de La Poste en zone urbaine sensible*, coll. de la Mission de la Recherche, La Poste.
- Tertre C. (du), Santilli G. (1992), *Automatisation et travail. Utopies, réalités, débats des années cinquante aux années quatre-vingt-dix*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Economie en liberté.
- Tertre C. (du), Ughetto P. (2000), *L'impact du développement des services sur les formes du travail et de l'emploi*, DARES, Documents d'études, n° 40, oct.
- Ughetto P. (2001), « Tendances contradictoires de l'évolution du travail et renouvellement des analyses : une interprétation à partir des représentations de l'acteur patronal », *Revue de l'IRES*, n° 37, 2001/3.
- Ughetto (2002a), « Services et sortie de crise : identifier les enjeux », in C. Diebolt et J.-L. Escudier (sous la dir.), *La croissance économique dans le long terme. Formes historiques et prospective*, Paris, L'Harmattan, coll. Logiques économiques.
- Ughetto P. (2002b), « De l'économie des services à l'économie de la dimension de service : transformation des stratégies d'offre et nouveau modèle de transaction économique », in P.R. Bélanger, P. Ughetto, *La dimension de service dans les organisations et les entreprises*, Cahiers de recherche du CRISES, n° I-0203, mai.
- Ughetto P. (2002c), *Compétence de service : état des lieux d'une problématique*, IRES, Document de travail n° 02-03.
- Veltz P. (2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.
- Warin P. (1993), « Les relations de service comme régulations », *Revue française de sociologie*, tome XXXIV, n° 1, janv.-mars.
- Weller J.-M. (1998), « La modernisation des services publics par l'usager : une revue de la littérature (1986-1996) », *Sociologie du travail*, vol. XL, n° 3/98.
- Weller J.-M. (1999), *L'Etat au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, Paris, Desclée de Brouwer, coll. Sociologie économique.
- Zarifian (2001), *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Paris, Editions Liaisons.

