



HAL
open science

Compétence de service : état des lieux d'une problématique

Pascal Ughetto

► **To cite this version:**

| Pascal Ughetto. Compétence de service : état des lieux d'une problématique. 2002. halshs-00331503

HAL Id: halshs-00331503

<https://shs.hal.science/halshs-00331503>

Submitted on 17 Oct 2008

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

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

IRES

DOCUMENT DE TRAVAIL N° 02.03

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

Pascal Ughetto

Juillet 2002

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

SOMMAIRE

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

Introduction

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

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

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

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

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

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

*

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

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

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

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

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

Compétence de service : le débat et ses enjeux

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

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

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

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

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

1. TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL ET COMPETENCES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*

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

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

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

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

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

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

1.1.2. Des tendances contradictoires

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*

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

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

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

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

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

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

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

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

*

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

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

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

1.2. Vers un modèle de la compétence ?

1.2.1. L'idée de compétence

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1. Vers un « modèle de service » ?

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

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

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

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

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

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

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

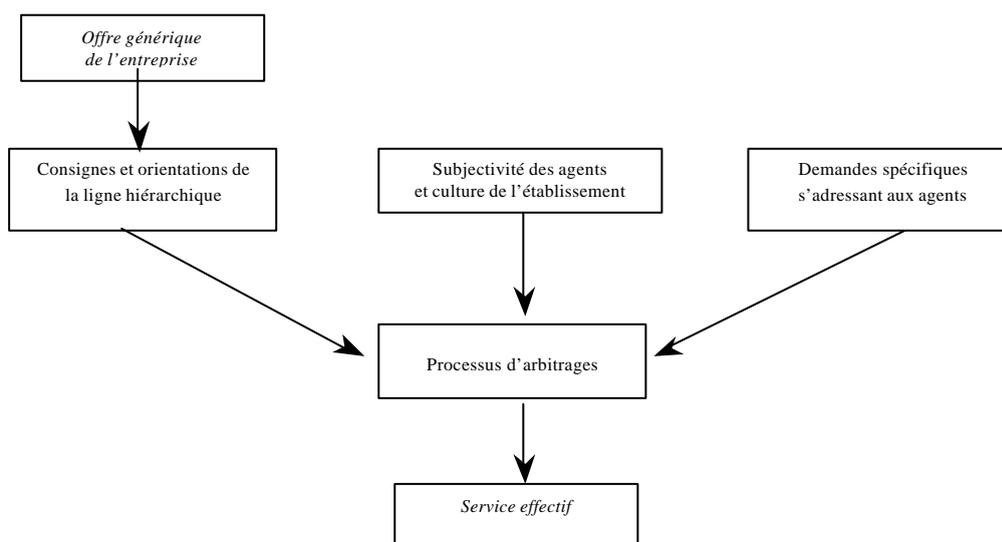
La relation de service sous-tend donc des configurations de travail qui posent des questions spécifiques aux responsables opérationnels et gestionnaires de ces activités ainsi qu'aux agents. Ces questions tiennent à l'obligation de la production de se confronter à la singularité des situations des demandeurs.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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*

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

Compétence individuelle et compétence collective dans le service au client

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2.2. Professionnalisme individuel et collectif

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

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

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

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

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

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

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

2. LA COMPETENCE DE SERVICE

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

2.1. Les composantes de la compétence de service

2.1.1. Rationalisation industrielle versus rationalisation professionnelle

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1.2. Trois composantes, déclinables aux plans individuel et collectif

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

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

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

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

Trois remarques doivent être faites.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Références bibliographiques

- ABBOTT A. (1988), *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago, University of Chicago Press.
- ARBORIO A.-M. (1996), « Savoir profane et expertise sociale. Les aides-soignantes dans l'institution hospitalière », *Genèses*, n° 22, mars.
- BEAUD S., PIALOUX M. (1999), *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Paris, Fayard.
- BELLEMARE G. (1999), « Marketing et gestion des ressources humaines postmodernes. Du salarié-marchandise au salarié-produit ? », *Sociologie du travail*, vol. 41, n° 1, janv.-mars.
- BENEZECH D., LOOS-BAROIN J. (2001), « Le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel. Le rôle du management des connaissances et de la gestion des ressources humaines », communication au séminaire du GIP Mutations des industries et des services, nov.
- BESUCCO N., TALLARD M., TERTRE C. (DU), UGHETTO P. (2002), *La relation de service : un nouveau modèle de travail en tension*, rapport pour le ministère de la Recherche, multigr., mai.
- BOMTEMPO J.V., UGHETTO P. (2001), « Proximité à l'égard du client et compétence de la firme », III^{es} Journées de la proximité, à paraître.
- CAMPINOS-DUBERNET M., MARQUETTE C. (1997), *Les normes d'assurance qualité ISO 9000 : une opportunité de rationalisation des processus d'apprentissage de l'entreprise ?*, GIP Mutations industrielles, *Cahiers de recherche*, n° 73, oct.
- COMBES M.-C. (2001), *Services : organisation et compétences tournées vers le client*, La Documentation française.
- COURPASSON D. (1994), « Marché concret et identité professionnelle locale. La construction de l'identité par le rapport au marché », *Revue française de sociologie*, tome XXXV, n° 2, avr.-juin.
- DEJOURS C. (1993), « Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel », *Éducation permanente*, n° 116, 1993/3.
- DUBUISSON S. (1999), « Les recettes du restaurant. La codification comme moyen de créer des opportunités d'action », *Sciences de la société*, n° 46, fév.
- DUBAR C., TRIPIER P. (1998), *Sociologie des professions*, Paris, A. Colin, coll. U.
- DURAND J.-P. (2000), « Les enjeux de la logique compétence », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, déc.
- DUVAL G. (1998), *L'entreprise efficace, à l'heure de Swatch et MacDonal'd's. La seconde vie du taylorisme*, Paris, La Découverte et Syros.
- EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL É. (1994), « Les règles en action : entre une organisation et ses usagers », *Revue française de sociologie*, tome XXXV, n° 1, janv.-mars.
- GADREY J. (1992), *L'économie des services*, Paris, La Découverte, coll. Repères, rééd., 1996.
- GADREY J. (1996), *Services : la productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer, coll. Sociologie économique.
- GOFFMAN E. (1961), *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Paris, Ed. de Minuit, 1968.
- GORGEU A., MATHIEU R., PIALOUX M. (1998), *Organisation du travail et gestion de la main-d'œuvre dans la filière automobile*, Centre d'études de l'emploi, dossier n° 14.
- HOCHSCHILD A.R. (1983), *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, Los Angeles, University of California Press.
- HUGHES E.C. (1951), « Le travail et le soi », traduit et reproduit dans E.C. Hughes, *Le regard sociologique*, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 1996.
- HUGHES E.C. (1976), « Le drame social du travail », trad. fr., *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 115, déc. 1996.
- JOSEPH I. (1992), « Le temps partagé : le travail du Machiniste-Receveur », *Sociologie du travail*, n° 1/92.
- JOSEPH I. (1998), *Erving Goffman et la microsociologie*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Philosophies.
- JOSEPH I., BERARD M., BRAUNSTEIN C. (1998), *Le bureau de poste: accessibilité et attente*, La Poste, coll. de la Mission de la Recherche, 1998.
- KEYNES J.M. (1937), « La théorie générale de l'emploi », trad. fr., *Revue française d'économie*, vol. V, n° 4, automne 1990.
- LACOSTE M. (1995), « Le langage du "guichet". Accueil et traitement de demandes dans la relation de service », *Connexions*, n° 65.
- LICHTENBERGER Y. (1999), « Compétence, organisation du travail et confrontation sociale », *Formation Emploi*, n° 67.
- LIPSKY M. (1980), *Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*, New York, Russel Sage Foundation.
- MACDONALD K. M. (1995), *The Sociology of the Professions*, Londres, Sage.
- MARCHAND O., THELOT C. (1997), *Le travail en France (1800-2000)*, Paris, Nathan, coll. Essais et recherches.
- MOATI P. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Paris, Odile Jacob.
- NEUVILLE J.-P. (1995), « Le client au cœur de l'entreprise. Quand la réalité dépasse le discours », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, n° 39, juin.
- PASSERON J.-C. (1991), *Le raisonnement sociologique. L'espace non-poppérien du*

- raisonnement naturel*, Nathan, coll. Essais et recherches.
- STROBEL P. (1993), « L'utilisateur, le client et le citoyen : quels rôles dans la modernisation du service public ? », *Recherches et prévisions*, n° 32, juin.
- TERTRE C. (DU), BLANDIN O. (2001), *Performance des activités de service. Le cas de La Poste en zone urbaine sensible*, La Poste, coll. de la Mission de la Recherche.
- TERTRE C. (DU), UGHETTO P. (2000), *L'impact du développement des services sur les formes du travail et de l'emploi*, DARES, *Documents d'études*, n° 40, oct.
- UGHETTO P. (2001a), « Tendances contradictoires de l'évolution du travail et renouvellement des analyses : une interprétation à partir des représentations de l'acteur patronal », *Revue de l'IRES*, n° 37, 2001/3.
- UGHETTO P. (2001b), « Au service d'un public : un détour par Halbwachs et Goffman », IRES, document multigr.
- UGHETTO P. (2002), « Figures du client, figures du prestataire », *Sciences de la société*, n° 56, mai.
- ULMANN A.-L., BURGER A. (sous la dir.) (1998), *La relation de service, Education permanente*, n° 137, 4/1998.
- VELTZ P. (1993), *Mondialisation, villes et territoires. L'économie d'archipel*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Économie en liberté.
- VELTZ P., ZARIFIAN P. (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du travail*, n° 1-93.
- WARIN P. (1993), « Les relations de service comme régulations », *Revue française de sociologie*, tome XXXIV, n° 1, janv.-mars.
- WELLER J.-M. (1998), « La modernisation des services publics par l'utilisateur : une revue de la littérature (1986-1996) », *Sociologie du travail*, vol. XL, n° 3/98.
- WELLER J.-M. (1999), *L'État au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, Paris, Desclée de Brouwer, coll. Sociologie économique.
- ZARIFIAN P. (2001), *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Paris, Éditions Liaisons.