



**HAL**  
open science

## La relation de service au cœur des modèles d'emploi industriels

Jacques Perrat, Emmanuelle Puissant

► **To cite this version:**

Jacques Perrat, Emmanuelle Puissant. La relation de service au cœur des modèles d'emploi industriels. Colloque ASRDLF "Industrie, villes et régions dans une économie mondialisée", Belfort, 9-11 juillet 2012, Jul 2012, Belfort, France. halshs-00916365

**HAL Id: halshs-00916365**

**<https://shs.hal.science/halshs-00916365>**

Submitted on 10 Dec 2013

**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.

Association de Science Régionale De Langue Française



**LA RELATION DE SERVICE AU CŒUR DES MODELES D'EMPLOI INDUSTRIELS**

**PERRAT Jacques**

ADEES Rhône-Alpes  
Lyon

[perrat.adees@wanadoo.fr](mailto:perrat.adees@wanadoo.fr)

**PUISSANT Emmanuelle**

ADEES Rhône-Alpes  
Lyon  
Centre de Recherche en Economie de  
Grenoble – CREG, Université Pierre  
Mendès-France  
Grenoble

[emmanuelle.puissant@adeesra.org](mailto:emmanuelle.puissant@adeesra.org)

**Résumé :** A partir d'observations et d'entretiens concernant une usine de fabrication de camions, nous identifions des « indices » de la diffusion de la relation de service dans le modèle d'emploi industriel, notamment au travers du couplage lean / « figure du client ». Un retour sur des travaux antérieurs nous permet de préciser la définition et les caractéristiques de la relation de service et de reconsidérer sous cet éclairage les investigations précédentes. Enfin, nous nous intéressons aux relations qui s'établissent entre l'entreprise et son territoire local et régional, en nous interrogeant sur leur influence sur les contradictions précédemment mises en lumière et sur les opportunités qu'elles peuvent éventuellement ouvrir pour les résoudre.

**Mots clés :** *modèle d'emploi, industrie, services, innovation, territoire*

**Classification JEL :** J41 J53 L23 L31 L62 L84 O31 R11 R58

## 1 INTRODUCTION

L'Adees Rhône-Alpes<sup>1</sup> a l'originalité d'associer étroitement travail avec des syndicalistes de terrain et réflexions théoriques et méthodologiques universitaires. Dans le cadre d'un programme d'un an sur « Anticipation des mutations socio-économiques et appropriation syndicale » (cofinancé par le Conseil Régional Rhône-Alpes et l'Etat), nous avons engagé un travail de recherche-action avec les syndicalistes de l'usine de fabrication de camions Renault Trucks de Bourg-en-Bresse (Ain). Lors d'une première visite de l'entreprise, nous avons été frappés par la manifestation concrète d'une diffusion de la « relation de service » au cœur-même de l'organisation et de la mobilisation du travail salarié. Cette observation nous a poussés à approfondir l'analyse des relations qui s'établissent aujourd'hui entre activités industrielles et activités de services. Et cela pas simplement en évoquant l'externalisation d'activités autrefois classées dans l'industrie, qui explique une large part du développement des « services aux entreprises », mais bien en essayant de « traquer » la logique de service et ses conséquences au cœur même des processus industriels et des modèles d'emplois correspondants. Cela nous semble d'autant plus important que ces questionnements se situent dans un contexte où le devenir de l'industrie est fortement conditionné par sa capacité à innover, non seulement pour accroître sa « compétitivité » mais aussi pour répondre aux nouvelles exigences sociétales et environnementales, ce qui est tout particulièrement le cas de l'industrie des matériels de transport routier.

Dans présenterons d'abord (2) les éléments recueillis lors de cette première approche de terrain, structurés par la mobilisation de la notion de modèle d'emploi. Cela qui nous permettra d'identifier des « indices » de la diffusion de la relation de service dans le modèle d'emploi industriel, notamment au travers du couplage lean / « figure du client », en pointant les contradictions qui s'y attachent. Nous essaierons ensuite (3) d'approfondir, à partir de travaux antérieurs, la définition et les caractéristiques de la relation de service et de reconsidérer sous cet éclairage nos observations précédentes chez Renault-Trucks. Enfin (4), nous nous intéresserons aux relations qui s'établissent entre l'entreprise et son territoire local et régional, en nous interrogeant sur leur influence sur les contradictions précédemment mises en lumière et sur les opportunités qu'elles peuvent éventuellement ouvrir pour les résoudre.

## 2 UN MODELE D'EMPLOI MARQUE PAR LE « LEAN » ET LA « FIGURE DU CLIENT »

Le 19 octobre 2011, nous avons organisé une rencontre avec les syndicalistes Cgt de Renault-Trucks à Bourg-en-Bresse, suivie d'une visite de l'entreprise. La mobilisation de la notion de modèle d'emploi nous a servi à structurer la discussion lors de cette rencontre, ainsi que nos observations et questions lors de cette visite, comme nous l'avions fait précédemment dans des approches monographiques d'un certain nombre d'autres entreprises de la filière automobile (PERRAT, 2007-a).

### 2.1. La notion de modèle d'emploi

Pour appréhender les caractéristiques des « ressources humaines » dans l'entreprise, nous mobilisons une méthodologie en termes de « modèle d'emploi » (PERRAT, 2007-b, 2012-a). Cette notion spécifique, à une période donnée, la relation existant entre deux ensembles d'éléments se référant aux deux « faces » du travail :

---

<sup>1</sup> L'Association pour le développement des études économiques et sociales en Rhône-Alpes a été créée en 1975 à l'initiative de la Région interprofessionnelle Cgt pour aider les organisations syndicales à maîtriser les politiques publiques et stratégies privées, notamment dans leurs dimensions territoriales.

. Sa face matérielle, c'est-à-dire ce qui positionne le travailleur dans la réalité des processus productifs : affectation au(x) poste(s) de travail, nature, durée et conditions d'emploi et de travail, compétences mobilisées...

. Sa face institutionnelle, c'est-à-dire ce qui positionne le salarié dans la réalité des relations professionnelles : marge d'autonomie, degré de reconnaissance des compétences, mode de rémunération, mode de négociation...

Cette approche permet notamment de préciser que c'est le travail qui opère la relation concrète entre, d'une part, l'emploi et les compétences et, d'autre part, les processus technoproduitifs dans lesquels ils sont mis en œuvre. Le problème pour les organisations syndicales est que c'est sur les seuls champs de l'emploi et des compétences que se cantonnent en général leurs opportunités de visibilité, alors que la stratégie de l'entreprise touchant son capital matériel est pour elles d'une beaucoup plus grande opacité. La recherche-action engagée avec les syndicalistes Cgt de Renault-Trucks visait précisément à améliorer leur visibilité sur la relation entre évolutions de la gestion des ressources humaines et évolutions technoproduitives.

## **2.2. Les caractéristiques du modèle d'emploi de Renault Trucks Bourg**

La première rencontre s'est tenue avec trois syndicalistes de l'entreprise (dont un responsable du CHSCT – comité hygiène sécurité conditions de travail) et un de l'Union départementale Cgt de l'Ain. Nous avons demandé aux militants de l'usine de nous présenter sa réalité dans le détail, en distinguant ce qui relève des aspects matériels et institutionnels du modèle d'emploi qui y prévaut. Nous étions également demandeurs d'informations sur les évolutions dont pouvaient faire l'objet ces différents aspects. La rencontre a été suivie par une visite permettant de mettre en relation les informations ainsi recueillies avec l'observation du fonctionnement de l'une des deux lignes d'assemblage à ses différents stades.

### **2.2.1. Caractéristiques et évolutions « matérielles »**

Le site de Bourg-en-Bresse existe depuis 1964 et a connu les changements successifs touchant la propriété du groupe, autrefois Berliet, devenu Renault-Véhicule-Industriel puis Renault-Trucks, racheté en 2003 par le Suédois Volvo et faisant actuellement l'objet d'une fusion plus structurelle avec ce groupe (dont toutes les conséquences ne sont pas encore connues). C'est un site d'assemblage de différents modèles de camions, qui a connu plusieurs modifications au cours du temps selon les restructurations du groupe : transfert de la fabrication de cabines et de la cataphorèse-peinture à Blainville (Calvados), transfert des matériels d'incendie à Camiva à Chambéry (Savoie)... Les syndicalistes considèrent ces restructurations comme des pertes successives de savoir-faire. Le site assemble actuellement des camions « route », « distribution », « chantier » et « approche de chantier ». Outre plusieurs investissements lourds (nouveau banc d'essais à rouleaux en 2006 par exemple), le site a été récemment choisi pour l'implantation d'une ligne expérimentale d'assemblage de matériels à motorisations alternatives (à gaz, hybride, électrique).

Le site employait, en octobre 2011, 1875 salariés, dont 1650 en CDI. Il y a, depuis plusieurs années, une nette diminution du nombre d'ouvriers (notamment du fait du non remplacement des départs, ou alors seulement par des intérimaires) et une croissance de la part des cadres, agents de maîtrise et techniciens.

Il existe deux lignes de montage « classiques », qui produisent un camion toutes les 8 ou 9 minutes (Encadré 1). Aucun robot n'est employé, toutes les opérations sont manuelles avec manipulation assistée des pièces et des outillages.

Très schématiquement, le processus d'assemblage est le suivant, sachant que plusieurs modèles de camions se succèdent sur la même ligne :

. Les longerons du châssis arrivent toutes les demi-heures (voir quarts d'heure) de fournisseurs extérieurs qui ont déjà réalisé sur eux certaines opérations (perçage...). Un ruban informatique indique aux opérateurs l'ordre des opérations à effectuer sur eux selon le modèle de camion traité. Opérations : vissage, rivetage avec riveteuses pneumatiques ; tâches (minutées) peu complexes mais qui demandent de s'adapter à la diversité des modèles (opérateurs P1).

. Les traverses et les faisceaux pneumatiques et électriques (qui viennent de Blainville) sont assemblés en même temps sur les longerons (le travail se fait « châssis retourné », ce qui évite aux opérateurs de trop se baisser). Opérations très complexes (nombreuses variantes) ; plusieurs organisations du travail ont été tentées : en îlots, par poste... (opérateurs entre P1 et P2).

. Sont assemblés ensuite les essieux, ponts-essieux et boîtier de direction (provenant de divers site du groupe et/ou fournisseurs extérieurs). Opérations complexes avec charges lourdes (opérateurs P1).

. Le châssis est retourné (opération délicate et dangereuse).

. Le groupe motopropulseur (moteur, boîte à vitesse, radiateur...) est posé (moteurs usinés en Suède, certains habillés à Vénissieux). Opérations demandant une grande dextérité (opérateurs P1).

. On fixe ensuite la cabine (qui vient de Blainville) qui doit être retournée (opération délicate) pour le raccordement des faisceaux électriques et pneumatiques (opérateurs P1). Sont ajoutés le réservoir, les garde-boue...

. Des essais statiques de freinage sont opérés par ordinateur (opérateur P1).

. La « sellette » des tracteurs (partie qui reçoit la remorque) est posée par rivetage (opérateurs P1).

. Les roues sont montées (le montage des pneus est réalisé en interne), tâche complexe (opérateurs P1). Le camion peut sortir au moteur (avec retouches plus ou moins importantes) et part sur la piste d'essai (un des atouts du site).

. C'est enfin la finition et la pose des derniers éléments de carénage, caisse à outil, etc.

. Le contrôle qualité est effectué tout au long du processus d'assemblage.

### *Encadré 1. Processus d'assemblage et caractéristiques des tâches effectuées<sup>2</sup>*

Nous n'avons pu recueillir d'informations précises sur la ligne expérimentale, installée dans un bâtiment dédié dont l'accès est confidentiel, et les syndicalistes se sont montrés interrogatifs sur son financement<sup>3</sup> et dubitatifs sur sa fonction réelle : selon eux, « *c'est un formidable outil, et les salariés sont heureux que leur site ait été choisi pour l'obtenir ; certains véhicules hybrides ont été développés ici et industrialisés ailleurs dans le groupe ; d'autres hybrides sont « audités » ici ; il existe des montages de motorisation au gaz ; le groupe Volvo pourrait utiliser davantage cette ligne qu'il ne le fait ; certains camions hybrides sont assemblés sur la ligne classique...* ». Des exemples de véhicules à gaz, électriques et hybrides sont présentés dans la cour de l'usine.

<sup>2</sup> Pour éviter les redites nous avons fait figurer ici les qualifications, qui relèvent de l'institutionnel.

<sup>3</sup> Un financement public important a été attribué pour cette implantation, qui était présentée comme un projet du pôle de compétitivité ViaMéca.

## 1.2.2. Caractéristiques et évolutions institutionnelles

Nos observations et nos discussions avec les syndicalistes ont permis de faire ressortir deux éléments marquants de la relation entre organisation de la production et mobilisation des ressources humaines : l'intensification du recours au lean d'une part, et la diffusion de la « figure du client » d'autre part.

### 1.2.2.1. *Lean manufacturing et lean management*

Initié chez Toyota au Japon après la seconde guerre mondiale, le lean s'est implanté dans l'industrie automobile française dans les années 80 pour se diffuser ensuite dans toute l'industrie et même, depuis une dizaine d'années, dans de nombreux services, y compris publics (banques, mutuelles, hôpitaux, etc.). Il désigne tout à la fois une méthode d'organisation de la production – le *lean manufacturing* – censée en assurer la performance et la compétitivité (production « maigre », au plus juste, recherchant le zéro délai, zéro stock, zéro défaut...) et un mode de gestion des ressources humaines – le *lean management* – permettant de réduire les « temps morts »<sup>4</sup> mais aussi d'inciter les salariés à être acteurs d'une amélioration permanente de la production (« organisation apprenante »). Notre méthode de confrontation avec le terrain a permis non seulement d'identifier les deux dimensions, matérielles et institutionnelles, des impacts du lean sur le modèle d'emploi considéré, mais aussi les contradictions qui s'établissent entre elles.

Si le lean n'est pas récent dans l'usine de Bourg-en-Bresse, les syndicalistes nous ont déclaré qu'il « a été intensifié depuis 2007. On ne l'a pas vu venir, on s'en est rendu compte trop tard. C'est dommage qu'on n'ait pas travaillé avec les militants de Renault SA en amont, ils étaient en avance par rapport à Renault Trucks sur l'application du lean »<sup>5</sup>. Pour eux, les manifestations principales en sont la transformation spatiale de l'organisation des postes de travail pour perdre le moins de temps possible entre l'endroit où l'on va chercher les pièces et la partie du camion sur laquelle on doit les poser, l'augmentation des cadences de travail, l'explosion des gestes répétitifs. Selon l'élue du CHSCT – comité d'hygiène, de santé et conditions de travail, les principaux problèmes concernant les conditions de travail sont d'ailleurs, outre la chaleur l'été (grands bâtiments difficiles à isoler) et le bruit, la multiplication des TMS (troubles musculo-squelettiques), principalement du fait de cette répétitivité des gestes.

Mais la discussion avec ces syndicalistes a montré qu'ils identifiaient également très bien la contradiction touchant l'articulation spécifique qui est ainsi réalisée entre les aspects matériels et institutionnels du travail. D'une part, en effet, le lean s'observe matériellement dans l'organisation de la production et des tâches des salariés : des clignotants rouges s'allument à différents niveaux de la chaîne, pour indiquer la pièce ou les éléments à prendre à tel moment dans tel bac ; pour les syndicalistes, il y a là une façon « *d'infantiliser les salariés, qui sont considérés comme n'étant pas capables de déterminer eux-mêmes les bonnes pièces à utiliser au bon moment* ». D'autre part, on demande aux salariés de mener des « missions augmentées » (par exemple s'occuper du changement de gants de protection de toute une équipe), ce que les syndicalistes trouvent très contradictoire avec les injonctions précédentes. Autre manifestation matérielle qui renvoie à des préoccupations institutionnelles : de grands écrans lumineux indiquent l'état de la production en temps réel et signalent les retards éventuels (théoriquement, on devrait à ce moment de la journée en être à tant de camions, et on est en retard de tant de camions), et à quel poste se situe la cause du retard. De même ces écrans permettent de constater un arrêt de la ligne, qui l'a provoqué, pour quelle raison... et permettent de mesurer le temps mis à supprimer ce dysfonctionnement. Sont ainsi clairement mises en évidence les contradictions entre l'hyper-rationalisation de la production (on est visiblement dans le néo-taylorisme, avec la pression

---

<sup>4</sup> Ce qu'un syndicaliste de Schneider appelait « la chasse aux temps de répit » lors d'une journée d'étude de l'ADEES sur les transformations de l'industrie en Isère.

<sup>5</sup> Toutes les citations sur RT sont issues de nos entretiens avec les syndicalistes de l'entreprise

constante que fait peser la gestion du temps) et la nécessité d'obtenir une motivation des salariés pour que le système fonctionne.

#### 1.2.2.2. *La diffusion de la figure du client dans l'entreprise*

Un deuxième élément important sur lequel nous ont alertés les syndicalistes, et qui est frappant lorsqu'on visite l'entreprise, est la diffusion d'éléments concrets rappelant l'importance du client, de ses attentes, de sa satisfaction, etc.

Si le client est physiquement absent de l'entreprise, on peut constater qu'il est « matérialisé » à plusieurs endroits de la chaîne d'assemblage, par des écriteaux indiquant : « Je travaille pour le client final », avec trois points : « 1 : ce que le client risque s'il y a un problème sur ce poste ; 2 : la raison possible du problème ; 3 : ce que je dois faire pour éviter qu'il se reproduise ». Cette matérialisation traduit donc une volonté (institutionnelle) d'utiliser la figure du client comme un moyen de favoriser la motivation et l'application des salariés dans les tâches qui leur sont demandées. Il nous a semblé qu'il y avait dans cette mobilisation d'une « relation de service » une façon de gérer les contradictions intrinsèques à la mise en place du lean : alors que le lean et la division poussée des tâches qu'il génère amoindrissent le sens et l'intérêt du travail pour les salariés, l'invocation de la figure du client dans l'entreprise peut constituer un vecteur pour retrouver du sens au travail (on travaille pour une finalité précise, pour un client dont on doit satisfaire les attentes). Ce qui nous a poussés à approfondir l'analyse dans cette direction.

### **3 LA SOUS-EVALUATION DES COMPETENCES, DENOMINATEUR COMMUN DES MODELES D'EMPLOI DE L'INDUSTRIE ET DES SERVICES**

Le constat, lors de cette première visite de l'usine Renault-Trucks de Bourg-en-Bresse, d'une mobilisation multiforme à la figure du client, nous a incités à approfondir ce que pouvait recouvrir une telle référence à une « relation de service ».

#### **3.1. Approfondissement méthodologique sur la relation de service**

Nous avons choisi de nous concentrer sur l'analyse d'une activité de services relationnels, l'aide à domicile, qui plus est dans un cadre particulier, celui des services associatifs. Cela nous apparaît pertinent d'un point de vue définitionnel car ce type d'activités est a priori très éloigné de l'activité étudiée (la fabrication de camions), et à un double niveau : au niveau matériel, la nature de l'activité s'avère très différente (peu ou pas de capital technique mobilisé), et au niveau institutionnel : le statut associatif est très éloigné du statut de la grande entreprise lucrative membre d'un groupe mondial, comme Renault Trucks (pas de logique de profit, pas d'actionnariat, activité s'exerçant sur place, etc.). L'autre intérêt méthodologique est que les transformations actuellement en cours dans ces activités d'aide à domicile permettent de mieux comprendre dans quelles mesures des éléments d'un tel modèle d'emploi peuvent se diffuser dans d'autres secteurs comme l'industrie (BESUCCO *et alii*, 2002 ; BONAMY, MAY, 1997), interrogeant par là même le rapport salarial tel qu'il a été construit dans le cadre de la « société salariale » caractéristique des années soixante (CASTEL, 1995).

##### 3.1.1. Eléments de définition de la relation associative d'aide à domicile

Nos travaux antérieurs (PUISSANT, 2010) s'inscrivant dans une approche socio-économique des services (GADREY, 2003), ont montré que le service d'aide à domicile mobilise l'ensemble de ce « triangle relationnel », et pas uniquement une relation bilatérale entre usager et salarié. Ce sont, en effet, trois types de relations interdépendantes qui sont organisées de manière cohérente au sein d'une organisation associative et tournées vers un même objectif : fournir aux usagers un service d'aide à domicile. Ces trois relations sont :

. la relation de travail entre une aide à domicile et un usager : c'est par cette relation que le service immédiat et concret se réalise, en interaction exclusive entre un usager et une salariée ;

. la relation de service entre une association et un usager : c'est par cette relation que le service se contractualise, que le prix du service, ainsi que les droits et les devoirs de chacune des parties sont déterminés ;

. la relation salariale ou relation d'emploi entre une association et une salariée aide à domicile : c'est par cette relation que le contrat de travail est signé, que le planning des salariées est déterminé, etc.).

La nature associative du service d'aide à domicile telle que sociologues et économistes essaient de la spécifier ces dernières années (NYSSSENS, 2008 ; DUSSUET, PUISSANT, 2012 ; PETRELLA, 2012) repose sur le caractère équilibré du triangle. Dans ce cadre, l'utilisateur est ici bien plus qu'un consommateur à qui l'on vend un service, mais dans le fonctionnement idéal-typique des associations d'aide à domicile, l'utilisateur participe à la production du service : il est co-producteur sur le plan matériel et co-concepteur du service sur le plan institutionnel. Une des caractéristiques premières d'une activité de service, c'est l'existence de la relation de service, et le fait que la production et la consommation soient concomitantes dans une relation exclusive usager – salarié (ou prestataire selon les terminologies), impliquant que l'utilisateur participe à la production, et le salarié participe à la consommation du service. C'est ce qu'on nomme couramment la co-production de service sur le plan matériel. Sur le plan institutionnel, le statut associatif prévoit une participation directe au pilotage politique et stratégique des associations, et ainsi donc une place de co-concepteurs des services, au travers de la modalité associative de la « *double qualité* » (VIENNEY, 1994), permettant notamment aux usagers d'être membres du Conseil d'Administration des associations.

Ainsi, la nature de l'activité et du statut associatif se conjuguent pour créer une activité concrète de travail, d'une nature particulière, qui ne peut être intégralement prédéfinie en amont. Le service s'adapte à chaque usager qui prend part à sa définition, et s'adapte aussi aux besoins par nature fluctuants et non anticipables des usagers. Cela se traduit par l'exigence de compétences nombreuses et complexes pour les salariées, qui doivent être capables de redéfinir de manière continue le contenu de leur travail, la nature du service qu'elles produisent : forte réactivité, autonomie, responsabilité, capacité de gérer et composer avec des injonctions paradoxales entre le plan d'aide établi en amont, les attentes immédiates des usagers, les attentes de leur famille, les priorités qui apparaissent à la salariée quand elle pénètre dans le domicile de l'utilisateur, etc..

### 3.1.2. La déstabilisation du modèle associatif d'aide à domicile : de l'utilisateur concret au client abstrait ?

Le modèle tel que défini ci-dessus se trouve depuis le début des années 2000 fortement remis en cause sous la pression de deux processus majeurs, liés entre eux et agissant tant sur les aspects matériels qu'institutionnels dans les associations d'aide à domicile.

#### 3.1.2.1. Une rationalisation accrue de l'organisation du travail et des activités

D'abord, depuis la fin des années 1990, mais avec une nette accélération dans les premières années de la décennie suivante, un processus de rationalisation de l'organisation du travail et des activités déstabilise ce modèle. La rationalisation de l'organisation du travail prend notamment la forme d'une rationalisation des temps de travail et de la gestion des plannings des aides à domicile. Cela se manifeste concrètement par une parcellisation des interventions, dont le degré diffère en fonction des politiques locales, notamment celles des Conseils Généraux, en charge de la gestion et du financement de la dépendance. Les plans d'aide deviennent de plus en plus précis et prévoient des interventions d'une demi-heure et même d'un quart d'heure, par exemple pour mettre un plat dans le four micro-onde. Ce quart d'heure d'intervention prévu, s'il est suffisant pour monter les escaliers jusqu'à la porte



d'entrée de la personne, entrer, prendre le plat, le mettre dans le micro-onde, attendre qu'il soit chaud, puis le mettre sur la table avec des couverts, n'est en revanche pas suffisant pour prendre des nouvelles de la personne, s'entretenir avec elle et ne pas se contenter d'entrer dans son domicile, dans son intimité, et se précipiter à la cuisine. De plus, ce temps n'est pas suffisant pour gérer les imprévus (une personne ayant besoin d'aller aux toilettes et attendant son aide à domicile pour y aller, une personne à changer, une personne déprimée et isolée qui attendait sa seule visite de la journée pour discuter un peu de ce qu'il se passe à l'extérieur, etc.). Ces situations mènent à des phénomènes de saturation des salariées qui « *enchaînent les personnes âgées comme on fait un marathon* »<sup>6</sup>, mais aussi des personnes âgées elles-mêmes qui voient défiler plusieurs aides à domicile dans leur intimité. Cette double rationalisation du temps de travail et de la gestion des plannings est synonyme pour les salariées d'une accélération des cadences, d'un surcroît de stress (elles sont presque systématiquement en retard chez les usagers) et d'une baisse sensible de l'intérêt qu'elles trouvaient auparavant à leur travail (intérêt de la relation longue et personnalisée à chaque usager).

### 3.1.2.2. Les associations englobées dans le marché des services à la personne

Le second processus de déstabilisation du modèle idéal-typique associatif d'aide à domicile, déstabilise plutôt l'association sur le plan institutionnel. Le statut associatif se trouve aujourd'hui en effet fragilisé par l'instauration d'un marché des services à la personne englobant les activités d'aide à domicile<sup>7</sup>. D'un secteur à la régulation tutélaire caractérisé par un monopole des entreprises non lucratives, on passe à un marché des services à la personne. Parmi un certain nombre d'incidences et de répercussions de la création de ce marché sur l'ensemble du secteur (DEVETTER, JANY-CATRICE, RIBAUT, 2009 ; PETRELLA, *op. cit.*), la marchandisation des services d'aide à domicile tend à réduire le service à ce qu'il se passe strictement au domicile des usagers, et non plus la totalité de la relation associative d'aide à domicile qui, nous l'avons vu, est une relation triangulaire entre usager, association et salariée. La relation de service tend à être définie comme une relation bilatérale, entre une aide à domicile et un usager, affaiblissant toutes les dimensions collectives et régulatrices de la relation, incarnées par le pôle de l'association. Dit autrement, le pôle « employeur » s'efface au profit du pôle « client », qui devient la figure centrale. La manifestation la plus criante du passage d'une relation triangulaire à une relation bilatérale favorisé par l'instauration du marché des services à la personne, est l'incitation très forte faite par la Loi Borloo au développement de l'emploi direct, par le biais des chèques emploi service universels. Dans ce cadre, le client et l'employeur se confondent, puisque le particulier, en même temps qu'il achète un service, emploie celui ou celle qui le réalise.

Ces deux facteurs de déstabilisation du modèle associatif d'aide à domicile sont étroitement liés. En effet, le passage de l'usager co-producteur du service au client consommateur d'un service, ainsi que la réaffirmation de la centralité du client et de la satisfaction de ses demandes, sont autant d'éléments qui justifient aujourd'hui le développement et l'accélération des processus en cours de rationalisation de l'organisation du travail et des activités dans les services d'aide à domicile. Si un client a besoin d'aide pour manger, une aide à domicile devra être présente le matin, le midi et le soir. A moyens constants, voire en baisse, les plannings des aides à domicile consistant à réaliser une demi-heure le matin, un quart-heure le midi et une demi-heure le soir chez un même usager se multiplient. Les demandes des clients exprimées (à savoir une aide pour manger) seront ainsi satisfaites, mais les besoins sociaux des usagers, par nature plus difficilement exprimables, fluctuants et non anticipables (socialisation, besoin d'écoute, etc.) qui étaient auparavant pris en compte par une gestion plus souple des plannings (des temps d'intervention plus longs, et une autonomie plus grande laissée aux salariées), tendent à ne plus être pris en compte dans la

---

<sup>6</sup> Entretien mené avec une agent à domicile de 49 ans, travaillant dans l'aide à domicile depuis 7 ans.

<sup>7</sup> Depuis la loi Borloo de 2005 *Références exactes*

manière de penser et réaliser le service. On serait ainsi passé de la réponse aux besoins réels des usagers (notamment par leur participation directe au fonctionnement de l'association) à la satisfaction des demandes et attentes de la « figure du client » (désormais statutairement absents du fonctionnement des entreprises). On répond à des attentes d'un client désincarné, selon des procédures de plus en plus normées (un client non autonome a besoin d'une présence trois fois par jour).

Ainsi, on assiste à des distorsions croissantes entre les trois pôles du triangle relationnel, qui reposent sur une certaine vision du client (devenu une « figure »), et qui passent ici à la fois par l'affaiblissement du pôle de l'employeur (tendance à réduire le service à ce qu'il se passe au domicile des particuliers), et par un affaiblissement du pôle des salariées (une moindre autonomie laissée aux salariées sous la pression de la rationalisation de l'organisation du travail).

### 3.2. Lean, figure du client et sous-évaluation des compétences salariales

Le détour méthodologique ainsi effectué a permis de mettre l'accent sur des éléments-clés du fonctionnement optimal d'une relation de service « pure » et sur les dysfonctionnements qui surviennent quand des logiques opposées y font obstacle :

. La relation de travail associe intimement l'intervenant et le client et les actes de travail ne peuvent être intégralement prédéfinis en amont. Une part importante des compétences de cet intervenant consiste justement à réaliser en temps réel l'adéquation de son intervention aux besoins de l'utilisateur en question. L'hyper-rationalisation des tâches induite par les logiques de marchandisation entre donc en contradiction avec la nature-même de la relation de service et s'oppose à ses exigences, notamment en niant les compétences spécifiques qu'elle exige des intervenants.

. Dans un contexte d'activité salariée, la relation de travail ainsi spécifiée fait système avec deux autres relations, la relation salariale qui s'établit entre un employeur et ses salariés et la relation de service qui s'établit entre l'employeur prestataire et ses clients. Le fonctionnement optimal de cette relation de travail dépend du fonctionnement optimal du système tout entier et se trouve, notamment, remis en cause par tout ce qui tend à nier la relation salariale en la subsumant sous la relation de service.

L'application de ces éléments de lecture aux réalités observées chez RT Bourg-en-Bresse et la poursuite de la comparaison entre les modèles d'emploi industriel et serviciel permettent de préciser l'analyse des contradictions soulignées dans la première partie, en centrant l'attention sur la question des compétences et de leur reconnaissance.

#### 3.2.1. Un effacement de l'employeur et de la relation salariale

Si dans les activités de services nous avons observé un passage d'une relation de service triangulaire à une relation de service bilatérale entre un client et un salarié, on peut dire qu'il y a, dans les activités industrielles étudiées, un passage tendanciel d'une relation triangulaire (employeur – salarié – client) à une relation commerciale bilatérale, entre un client et un salarié, qui deviendrait un prestataire. La mobilisation de la figure du client a, en effet, pour corolaire un effacement de la figure de l'employeur, avec des répercussions importantes sur la relation salariale. Cette mobilisation vise à imposer l'idée que ce n'est plus l'employeur qui impose les objectifs de production mais le client final<sup>8</sup>. Certes, il y a là une part de réalité si l'on considère, d'une part les relations donneurs d'ordres / sous-traitants, d'autre part la montée de la normalisation : les normes européennes (qualité, sécurité, environnement...), notamment, peuvent être assimilées à de nouveaux besoins du « client » (des

---

<sup>8</sup> Un syndicaliste d'une entreprise de décolletage nous disait récemment : « chez nous, c'est le client qui gère la boîte ! ».

consommateurs, des citoyens), et interfèrent fortement avec les caractéristiques des procédés et des produits, et donc avec le travail et son organisation. Plus « artificielle », en revanche, nous apparaît la tendance générale qui pousse à considérer que chaque îlot ou stade de production entre avec celui qui le précède et celui qui le suit dans des relations client-fournisseur, ce que nous constatons dans toutes les entreprises enquêtées et chez RT en particulier.

Mais derrière cet effacement de l'employeur, réel (il doit effectivement s'adapter aux normes réglementaire et aux demandes de ses clients) ou supposé (c'est quand même largement lui qui continue de définir la stratégie de son entreprise et qui décide de la façon de la concrétiser), c'est bien un certain effacement de la relation salariale qui s'opère.

### 3.2.2. Une nette sous-évaluation des compétences réellement mises en œuvre

Nos investigations de terrain chez Renault Trucks, mais aussi dans d'autres entreprises de l'industrie automobile (Irisbus, Inoplast, PSA), ont fait apparaître un enjeu majeur, celui de la reconnaissance des compétences réellement mises en œuvre par les salariés, y compris celles que ne prend pas en compte une classification dans les échelons inférieurs et qui se révèlent pourtant indispensables pour que soient assurés le bon fonctionnement et la flexibilité de process productifs complexes.

L'encadré 1 synthétisant les différentes tâches demandées aux opérateurs indique bien le manque d'adéquation entre la complexité de nombreuses opérations et la classification majoritairement P1 des opérateurs. Selon les syndicalistes, « *globalement c'est très difficile d'être reconnu P2 sur une ligne de montage ; on ne peut donc pas parler de carrière ; il y a des individus qui exercent des tâches de P2 sans être reconnus comme tels ; la classification se fait selon une logique de poste, alors qu'elle devrait être donnée par la formation initiale, l'expérience et la formation continue ; parfois des cadres sont mis sur des postes de techniciens pour faire monter le poste en compétence ; on assiste à un glissement de tâches : les chefs d'équipes, qui étaient des ATAM<sup>9</sup> ou des cadres, font aujourd'hui plus de l'administratif (suivi de la réalisation des objectifs) que de la gestion de l'équipe, tâche qui est passée aux animateurs d'équipes, dont la tâche est passée aux opérateurs...* »<sup>10</sup>. La Cgt a interpellé la direction sur l'évolution des carrières, qui a reconnu qu'il existait des points de blocage dans les carrières, des ouvriers, des techniciens (BTS embauchés au coefficient 260 et bloqués au coefficient 290) et des ATAM (dont peu accèdent au statut de cadres...). Mais ce glissement des responsabilités d'une catégorie à l'autre montre bien que l'intensification du lean accroît la contradiction entre la fragmentation des tâches qui tend à en minimiser la qualification et l'extension des compétences réellement mobilisées. Comme l'indiquait un syndicaliste au cours de la visite de l'entreprise : « *Avec le lean manufacturing, il y a de plus en plus de missions et de responsabilités, une augmentation des compétences demandées, mais pas de reconnaissance dans les classifications* ». La nécessité d'avoir des salariés compétents entre donc directement en contradiction avec la volonté de maintenir des classifications « serrées » : il faut mobiliser des salariés compétents en les assimilant à des non qualifiés<sup>11</sup>. Avec des effets négatifs en retour : on nous a souvent signalé, chez RT comme ailleurs, que cette situation pèse sur l'attitude des salariés face aux formations proposées par l'entreprise, qu'ils ont tendance à considérer comme incapables de changer réellement leur situation de travail et d'emploi.

---

<sup>9</sup> Administratifs, techniciens, agents de maîtrise.

<sup>10</sup> Toutes les citations sur RT sont issues de nos entretiens avec les syndicalistes de l'entreprise

<sup>11</sup> Dans une entreprise, on nous a cité l'exemple d'un opérateur devant utiliser un ordinateur pour effectuer des contrôles-qualité sur la ligne et qui était parvenu à acquérir la compétence lui permettant de faire face aux fréquents dysfonctionnements de cet outil. Ayant obtenu reconnaissance de cette compétence, il a été muté sur un autre poste et son remplaçant a vu sa tâche reprécisée en excluant toute opération de maintenance informatique.

### 3.2.3. Effacement de la relation salariale et sous-évaluation des compétences

L'invocation de la figure du client et l'affirmation d'une relation commerciale prenant le pas sur la relation salariale favorisent la distorsion entre compétences et qualifications. Dans une relation commerciale, c'est au prestataire qu'incombe la responsabilité de mobiliser et de développer ses compétences (notamment pour accompagner les mutations technologiques, les transformations dans les processus de production, dans les normes procédés et produits, etc.), pour satisfaire aux exigences des clients et assurer par là leur fidélité.

On pourrait dire que, dans cette situation, seules demeurent les fonctions matérielles exercées par le « travailleur », dans un face à face avec un client réel ou virtuel, tandis que s'estompent les conditions institutionnelles qui permettent au « salarié » de voir son activité « encadrée » dans des normes collectives (convention collective, accord d'entreprise...). Avec comme conséquence majeure de laisser le champ libre à une sous-reconnaissance des compétences réellement demandées et exercées. En effet, la reconnaissance des compétences dépend essentiellement de ce cadre normatif et des processus de négociation collective qui contribuent à le produire et à le faire évoluer. C'est dans le cadre d'une relation salariale que peut se gagner à partir de plusieurs conditions (le rapport de force notamment) la reconnaissance des compétences professionnelles mobilisées par les salariés, dans le cadre de l'obtention d'une qualification (transférable, inaliénable) équivalent à un niveau collectivement déterminé dans une grille de classification d'entreprise ou de branche selon les cas.

### 3.2.4. La figure du client comme solution aux contradictions du lean ?

Nous avons fait plus haut l'hypothèse que la mobilisation de la figure du client visait à résoudre les contradictions intrinsèques existant entre les deux volets du lean, l'hyper-rationalisation des tâches et la recherche et d'une efficacité/productivité des processus productifs et de leur amélioration continue. Et ce en conférant aux multiples tâches parcellisée et « objectivées » par l'hyper-rationalisation de la production une signification et des objectifs communs : la satisfaction d'exigences qui dépassent le poste de travail et même l'entreprise. D'où la déclinaison du lean en de multiples dispositifs institutionnels visant à favoriser la mobilisation des salariés, leur motivation et leur implication en ce sens. A l'instar de multiples entreprises, Renault Trucks met ainsi en œuvre, outre la méthode des « 5 S »<sup>12</sup>, la méthode des « TOP 5 », « *une petite réunion de service qui dure 5 min et permet de passer en revue les activités de la veille et les anomalies qui y sont survenues* », en identifiant la façon d'y faire face<sup>13</sup>.

Mais plusieurs questions demeurent : peut-on vraiment résoudre ces contradictions en disjoignant l'exécution des tâches productives et la réflexion individuelle et collective sur leur signification et leurs objectifs ? Et surtout, peut-on durablement obtenir la motivation nécessaire des salariés en disjoignant la mise en œuvre de leurs compétences élargies et sa traduction en termes de qualification, de salaire et de trajectoire professionnelle ? Dans la mesure où la figure du client est utilisée avec l'objectif d'un effacement de la relation salariale, la mise en œuvre des compétences se voit privée du cadre institutionnel (normes salariales, rapports de forces, négociation...) permettant leur pleine valorisation en termes de qualification et de classification. En revanche, cette référence au client peut également

---

<sup>12</sup> Référant à des termes japonais, ces 5 objectifs sont « débarrasser, ranger, nettoyer, ordonner, être rigoureux », auxquels s'ajoutent souvent des objectifs de détection des anomalies et de leur résolution (méthode des « 5 P » = des 5 pourquoi ?).

<sup>13</sup> Ce sont des entretiens effectués dans d'autres entreprises – où cette méthode TOP 5 s'appelle souvent AIC = animation à intervalles courts – qui nous ont incités à ré-interroger les syndicalistes de RT pour compléter les informations recueillies antérieurement.

être prise comme l'expression d'exigences réelles concernant les processus productifs et leurs finalités, en termes de besoins économiques, sociaux et environnementaux. Elle peut être prise comme opportunité de déconnecter ce qui conditionne les aspects matériels du travail des injonctions des logiques de profit (notamment financier) qui pèsent sur ses aspects institutionnels. La référence au « client » peut ainsi véritablement s'inscrire comme atténuation des contradictions identifiées dans la mise en œuvre du lean. D'une part, la rationalisation peut être ramenée à sa juste mesure, celle d'une normalisation des tâches et procédures répondant à la fois à la nécessaire coordination des actes et postes de travail et à l'obtention des caractéristiques qualitatives voulues du produit final (y compris parfois en termes de sécurité – santé, alimentation, environnement). D'autre part, l'atteinte durable et innovante de tels objectifs, se trouve d'emblée cohérente avec l'exercice des compétences spécifiques à une « relation de service » : écoute, compréhension, adaptabilité-réactivité, autonomie, etc. et à leur reconnaissance, redonnant sens et intérêt au « travail bien fait » (CLOS, 2010). Et la transposition de ces questionnements sur les relations qui s'établissent entre l'entreprise et son territoire nous semble s'inscrire dans le même jeu de contradictions et d'opportunités de leur résolution.

#### **4 DE L'ENTREPRISE AU(X) TERRITOIRE(S) : DES CONTRADICTIONS ET OPPORTUNITÉS ELARGIES ?**

Les syndicalistes Cgt concernés se sont montrés demandeurs d'une poursuite de la réflexion, tant sur leur entreprise que sur les rapports qu'elle entretient avec d'autres sur le territoire de l'agglomération. Cette demande rejoint celle des instances départementales et locales de la Cgt, soucieuses de mieux maîtriser les évolutions productives concernant leur territoire. Nous avons tenu une première réunion avec les syndicalistes concernés le 11 avril à Bourg-en-Bresse et avons convenu de poursuivre la réflexion avec les militant(e)s des principaux sous-traitants de RT. Nous présentons ici quelques premiers éléments d'interrogation et de réponse en considérant trois niveaux de territorialisation : le rapport aux sous-traitants de proximité, le rapport à la grappe d'entreprises à laquelle appartient RT, le rapport aux autres sites du groupe.

##### **4.1. Optiflux : lean et relation de service dans « l'entreprise étendue »**

En 2011, Renault-Trucks a initié un projet baptisé *Optiflux*. Ce projet collaboratif, monté au sein du pôle de compétitivité ViaMéca, associe Renault-Trucks, MecaCorp (qui possède Mecaplast), Piroux (Ain), 2MCP (Doubs), l'Institut national polytechnique de Grenoble, l'École nationale d'ingénieurs de Saint-Etienne (qui prévoit une suite avec l'élaboration d'un *serious game* pour les salariés des chaînes de montage), un laboratoire du Puy-de-Dôme. Un partenariat est également organisé avec le pôle Plastipolis dont Mecaplast est adhérent (le site d'Izernore de cette entreprise pourrait ainsi se voir ouvrir des perspectives par une spécialisation « poids-lourds »). Le projet s'inscrit explicitement dans la logique du lean manufacturing (optimisation selon les principes du « flux lean »).

Les premières informations recueillies nous incitent à considérer qu'un tel projet vise à inclure les fournisseurs sélectionnés dans « l'entreprise étendue » Renault-Trucks. Nous en appréhendons bien la portée au niveau matériel, puisque la rationalisation recherchée doit s'obtenir à la fois :

. En interne, par une réorganisation importante du site de Bourg-en-Bresse. Les syndicalistes nous avaient déjà signalée la mise en place prévue, d'ici 2014, de « bases roulantes filoguidées » pour remplacer la majorité des caristes. De nouveaux emballages « écologiques » seront utilisés et le projet devrait améliorer la sécurité, l'ergonomie, les conditions de travail...

. En externe, par une réorganisation des relations entre le site et certains fournisseurs : il s'agit d'aboutir à l'utilisation d'un même matériel de transport des pièces et sous-ensembles depuis le fournisseur jusqu'à la chaîne d'assemblage pour éviter les ruptures de charges.

Mais les conséquences au niveau institutionnel méritent encore réflexion. En effet, une telle inclusion devrait revenir logiquement à opérer un passage des relations commerciales actuellement existantes entre RT et ces entreprises extérieures à des relations hiérarchiques, ou quasi-hiérarchiques. Or nous avons vu plus haut que les volets performance et amélioration du lean nécessitaient un minimum de mise en œuvre d'une relation de service. Comment s'articuleront inclusion directe dans l'organisation productive et autonomie dans la qualité du service au client ? Y a-t-il là des marges de manœuvre supplémentaire, par exemple pour une entreprise comme Piroux (qui réalise notamment de premières opérations sur les longerons livrés chez RT), dont l'atout principale est l'adaptabilité aux demandes des clients (qualité, délais de livraison, cadencement... ce qui implique une très grande flexibilité des horaires de travail, des tâches à effectuer...) ?

#### **4.2. La grappe d'entreprise MécaBourg : un complexe territorialisé de compétences**

D'après nos informations, l'entreprise Piroux a été désignée par les instances de pilotage de MécaBourg (Encadré 2). Cette association d'entreprises, dont RT est adhérente, s'était vue reconnaître, en 2002, le label « Système productif local » par la Datar. En mai 2010, celle-ci a remplacé ce dispositif par celui des « grappes d'entreprises », label qui a été attribué à MécaBourg lors du premier appel à projet. D'après le texte officiel<sup>14</sup>, « *cette dynamique s'inscrit dans [...] la politique européenne des clusters [qui consacre ceux-ci] comme des outils majeurs du développement de la compétitivité en Europe [en distinguant] le développement des clusters de classe mondiale [et le développement] de clusters territoriaux pour l'innovation* ». De son côté, le Président d'Oséo (organisme finançant le dispositif) remarquait que « *les grappes sont davantage ancrées dans les territoires que les pôles de compétitivité et leurs liens avec le monde de la recherche sont moins forts* » et M. Mercier (alors ministre de l'Aménagement du territoire) indiquait que ces grappes pourraient « *offrir une porte de sortie aux pôles de compétitivité délabellisés*<sup>15</sup> » (c'est la démarche qui a été proposée à Sporaltec). En Rhône-Alpes, certains clusters – comme *Aerospace Cluster* – sont devenus des grappes.

Un tel dispositif nous semble tout à fait apte à structurer ce que nous appelons un « complexe territorialisé de compétences » (PERRAT, 2012). Une grande entreprise comme RT peut ainsi puiser dans un « vivier » de compétences qui se déclinent au niveau matériel (savoir-faire des entreprises et salariés concernés) mais aussi au niveau institutionnel, par la création d'une capacité à mutualiser des opérations et des fonctions, en matière tant de ressources humaines (formation, mobilité...) que de maîtrise des innovations technoproductives.

---

<sup>14</sup> Site Internet de la Datar.

<sup>15</sup> *Les Echos*, 5 mai 2010.

**MécaBourg :**

- . 57 membres (19 TPE, 35 Pme, 3 entreprises supérieures à 250 salariés, aucun organisme de recherche ou de formation).
- . Secteurs d'activités : études, machines spéciales, mécanique industrielle, moules, travail des métaux, traitement de surface, peinture, carrosserie industrielle, poids-lourds, fils et câbles.
- . Territoires : bassin de vie de Bourg-en-Bresse (département de l'Ain pour le thème innovation-technologie).
- . Exemples d'actions et de résultats :
  - « CE interentreprises » pour les moins de 50 salariés (1000 bénéficiaires)
  - Plan Ambition Formation pour éviter chômage partiel et licenciements (150s.)
  - Création en cours d'une filière de formation carrosserie-construction en apprentissage (CAP+BAC PRO)
  - Audits croisés entre entreprises certifiées ISO 9001 (une douzaine/an)
  - Cellule Grandes Entreprises de coopération des cadres sur les thèmes santé-sécurité, énergie-environnement, ressources humaines-formation, World Class Manufacturing
- . Projets pour les 3 prochaines années :
  - Conforter le développement d'une « fonction RH mutualisée »
  - Aider les entreprises à évoluer sur des marchés nouveaux (veille commerciale ciblée partagée, structuration d'offres globales de savoir-faire, développement de produits propres et de produits vitrines du pôle
  - Accompagnement des démarches des entreprises sur la création et l'innovation en assurant l'interface avec les pôles de compétitivité et clusters régionaux, en devenant la tête de pont innovation-technologie pour la filière métallurgie dans l'Ain
  - Développer le nombre d'adhérents (80-90 en 2012)

*Encadré 2 : MécaBourg selon la fiche descriptive de la Datar*

#### **4.3. Concurrence inter-sites : les atouts des territoires innovants**

L'idée de la « concurrence inter-sites » au sein du groupe Volvo a été plusieurs fois évoquée au cours de nos investigations, tant par les syndicalistes de RT (cf. plus haut) que par les élus régionaux questionnés sur les financements apportés aux investissements des sites rhônalpins. Ces financements ont chaque fois transités par les pôles de compétitivité concernés, LUTB (Lyon urban truck and bus) pour des « cellules de recherche moteurs » à Vénissieux et ViaMéca pour la ligne expérimentale et pour le projet Optiflux à Bourg-en-Bresse. Le fait que ces sites puissent ainsi bénéficier de tels financements publics pourrait, nous a-t-on dit, conforter leur position par rapport à d'autres sites du groupe, surtout dans la période de restructuration que connaît Volvo. C'est également l'argument que nous ont présenté les responsables des pôles concernés, en montrant que LUTB et ViaMéca avaient su ainsi peu à peu intéresser les responsables locaux de RT qui l'étaient peu au départ du dispositif. Mais si l'aspect financier est important, il n'est pas le seul à devoir être considéré. Le pôle LUTB, notamment, a accumulé au fil du temps des compétences spécifiques sur les véhicules urbains (autobus, camions de livraison...) et leur nécessaire évolution face aux nouvelles normes et exigences sociétales. Il a notamment obtenu récemment la labellisation d'une plateforme de modélisation d'une « ville durable » virtuelle permettant d'étudier et d'optimiser les déplacements en ville. C'est à Lyon que, depuis début 2012, le leader européen du transport frigorifique STEF-TFE expérimente un camion électrique de livraison RT – « *le plus grand du monde* » – pour Carrefour, et qu'un *Premium Hybris* circule pour le compte des Transports Jacky Perrenot qui assurent les livraisons du groupe Casino (ce camion de 26 T est équipé d'une carrosserie *Silent Green* mise au point par l'entreprise Frappa (Ardèche).

Et ce sont bien des compétences spécifiques que s'est vu concéder depuis plusieurs années le site RT de Bourg-en-Bresse, d'abord en interne avec l'installation de la ligne expérimentale pour l'assemblage de véhicules porteurs de nouvelles motorisation, puis dans le rapport interne-externe avec le projet *Optiflux*. En mars 2012, le projet a fait d'une convention qui a donné lieu à une présentation solennelle. Cette convention (« very important » selon le président de Volvo) a été signée entre l'Etat, la Région, le Département, RT et ses partenaires. Le partenariat porte sur 5 742 710 euros. Il doit « *permettre à l'usine de Bourg de devenir à court terme une usine pilote pour l'organisation complète en matière de flux physiques d'une usine d'assemblage. RT et ses sous-traitants vont développer des supports universels qui seront testés à Bourg puis utilisés sur toutes les chaînes logistiques. Il s'agit de mettre en place des concepts innovants permettant, à tous les stades de fabrication, d'obtenir une organisation des plus performantes en matière de flux «sans réduction de personnel» et permettant un meilleur coût global pour le fournisseur et le client* ». <sup>16</sup>

Enfin, l'insertion du site de Bourg dans la grappe d'entreprise MécaBourg peut être considérée comme un atout supplémentaire tant dans la maîtrise des innovations technoproductives (par exemple en matière de carrosseries industrielles, avec plusieurs entreprises qui travaillent sur l'allègement des véhicules ou l'utilisation de nouveaux compresseurs frigorifiques compatibles avec les nouvelles motorisations) que dans la maîtrise des évolutions touchant les ressources humaines (mutualisation de formation, plateforme de mobilité...). Avec des questions à approfondir concernant ces « concurrences inter-sites » : le site de Bourg est-il destiné aux seules phases de pré-industrialisation des motorisations alternatives ? Le site de Vénissieux restera-t-il cantonné – et jusqu'à quand – sur la production des motorisations diesel (des investissements y sont prévus sur des moteurs répondant aux normes Euro 6) ?

## 5 CONCLUSION

Tant nos observations de terrain que notre détour méthodologique par l'analyse des services associatifs d'aide à domicile ont permis de préciser le double mouvement d'« industrialisation » des services (par diffusion du lean) et de « servicisation » de l'industrie (par diffusion de la figure du client). Ils ont également montré que la question de la reconnaissance des compétences réellement mises en œuvre était à la fois au cœur des contradictions engendrées par ces méthodes de management et des opportunités qu'elles peuvent ouvrir aux revendications salariales. Concernant l'entreprise, en effet, on peut considérer que le « service du client » peut se comprendre dans le sens d'exigences répondant à un intérêt social et environnemental (y compris au travers de la normalisation) qui appellent un « travail bien fait » et sa reconnaissance en termes de qualification, de salaire, de déroulement de carrière, de droits individuels et collectifs. Concernant les rapports inter-entreprises, et plus généralement les rapports entreprise-territoire, nous n'avons fait qu'amorcer la réflexion mais il nous semble que les mêmes opportunités sont identifiables. Par exemple, au moment où l'on reparle d'une conditionnalité des aides aux entreprises, on peut penser que les financements publics, notamment régionaux, pourraient être bien davantage qu'aujourd'hui assortis de critères liant « qualité du service » et « reconnaissance du travail bien fait ».

## BIBLIOGRAPHIE

BESUCCO N., DU TERTRE C., TAMMARD M., UGHETTO P., 2002, « La relation de service : une tension vers un nouveau modèle de travail ? », in *Revue de l'IRE* n°39.

---

<sup>16</sup> *Le Progrès*, 26 mars 2012.



- BONAMY J., MAY N., 1997, « Relation de service et relation d'emploi », in REBOUD L., *La relation de service au cœur de l'analyse économique*, Paris, L'Harmattan.
- CASTEL R., 1995, *Les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat*, Paris, Fayard.
- CLOS Y. (2010), *Le travail à cœur – Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte.
- DEVETTER F.-X., JANY-CATRICE F., RIBAUT T., 2009, *Les services à la personne*, Paris, La Découverte.
- DUSSUET A., PUISSANT E., « La « relation d'usage » : un mode associatif spécifique de production de services de *care* ? », In *Economies et Sociétés*, Série « Economie et gestion des services », EGS, n°13, 4/2012.
- GADREY J., 2003, *Socio-économie des services*, Paris, La Découverte.
- NYSSSENS M., 2008, « Evaluation de la performance et légitimité du tiers-secteur : le cas du quasi-marché belge du titre service », Contribution au colloque « Economie sociale et solidaire, nouvelles pratiques et dynamiques territoriales », Nantes, Septembre.
- PERRAT J. (2007-a), Rapport de synthèse de recherche-action, « Des pôles de compétitivité au développement territorial » (approche par le territoire, approche par l'entreprise), travail réalisé sur trois régions françaises dans le cadre d'une convention entre la CGT et l'IRES, Adees RA, juillet
- PERRAT J. (2007-b), « Appropriation syndicale des enjeux territoriaux : la question nodale du rapport firme / territoire », *La Revue de l'IRES* N°54, p.71-93.
- PERRAT J. (2012-a), « Les modèles d'emploi au cœur d'une nouvelle donne industrielle : L'exemple de la chimie en Rhône-Alpes », (texte proposé à *Formation & Emploi*).
- PERRAT J. (2012-b), RERU...
- PERRAT J., PUISSANT E., 2009 « *Industrialisation des services, servicisation de l'industrie et devenir des modèles d'emploi : l'exemple révélateur de l'aide à domicile* », Contribution aux Journées Internationales de Sociologie du Travail, Nancy.
- PUISSANT E., 2010, *La relation associative d'aide à domicile : spécificités, remises en cause, résistances*, Grenoble, Thèse de doctorat.
- PETRELLA F., 2012, *Aide à domicile et services à la personne : les associations dans la tourmente*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- VIENNEY C., 1994, *L'économie sociale*, Paris, La Découverte.