



**HAL**  
open science

# Le sens du travail dans une entreprise publique après ouverture à la concurrence

Cédric Aznal

► **To cite this version:**

Cédric Aznal. Le sens du travail dans une entreprise publique après ouverture à la concurrence. Travaux et Recherches de l'UMLV, 2002, 5, pp.103-114. hal-04405588

**HAL Id: hal-04405588**

**<https://hal.science/hal-04405588>**

Submitted on 19 Jan 2024

**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.

UNIVERSITÉ DE MARNE-LA-VALLÉE

TRAVAUX  
ET  
RECHERCHES  
DE L'UMLV

LITTÉRATURES  
SCIENCES HUMAINES

TRAVAUX ET RECHERCHES DE L'UMLV  
LITTÉRATURES ET SCIENCES HUMAINES

Revue semestrielle

*Directrice de rédaction :*  
Fabienne BOCK

Comité de rédaction :  
Louise BENAT-TACHOT — Thierry BONZON — Vladimir IAZYKOFF  
Christian LUPOVICI — Robert SAYRE — Michael A. SOUBBOTNIK

*Secrétaire de rédaction :* Emmanuelle BRUN  
*Directeur de publication :* Dominique PERRIN  
*Conception graphique :* Michelle THOMAS et Bertrand ZAKOWETZ

---

*RÉDACTION :*

"Travaux et Recherches de l'UMLV", Université de Marne-la-vallée, Cité Descartes 5, Boulevard Descartes, 77454 Marne-la-Vallée cedex 2. (Tel. 01.60.95.70.75 ; Télécopie : 01.60.95.70.77)

*CORRESPONDANCE :*

Toute correspondance est à adresser à la rédaction.

*ABONNEMENTS / VENTE AU NUMERO :*

	Vente au numéro	Abonnement annuel
Particuliers	6 €	12 €
Institutions	12 €	24 €

Voir bulletin d'abonnement à l'intérieur du numéro

ISSN : 1298-1168

## SOMMAIRE

Présentation du numéro .....	4
Articles	
<b>Emily Buzer</b> , Les bailliages de Melun et Moret : la préparation aux Etats généraux de 1789 .....	7
<b>Matthieu Robert</b> , Marguerite d'Arc contre Philippe II le Hardi : la vente du château de Jaucourt et ses conséquences (22 décembre 1367) .....	21
<b>Frédéric Tignat</b> , Chasse et politique : le mouvement Chasse-Pêche-Nature-Traditions de 1989 à 1999 .....	37
<b>Barbara Bauchat</b> , Les transformations d'une institution bourgeoise : l'exemple du Lions Club de Metz .....	61
<b>Michèle Ernst et Jérôme Pélisse</b> , Le temps de travail, enjeu social et objet de règles .....	79
<b>Cédric Aznal</b> , Le sens du travail dans une entreprise publique après ouverture à la concurrence .....	103
<b>François Masure</b> , Devenir Français ? Une approche anthropologique de la nationalité .....	115
—	
Liste commentée des mémoires de sociologie et d'histoire ancienne, médiévale, moderne et contemporaine soutenus devant l'Université de Marne-la-Vallée en 2000-2001 .....	137
Liste commentée des mémoires de civilisation des pays anglophones soutenus devant l'Université de Marne-la-Vallée en 1997-2000 .....	145
—	
Actualités .....	149

# Le sens du travail dans une entreprise publique après ouverture à la concurrence

Cédric Aznal

Récemment, les dirigeants de plusieurs grandes entreprises publiques ouvertes depuis peu à la concurrence ont affiché l'ambition de devenir "l'entreprise de service de référence" dans leur secteur d'activité. En simplifiant, pour les dirigeants de ces entreprises, l'entreprise de service de référence est celle qui offre à chaque client des produits personnalisés à un prix compétitif.

Mais cette orientation stratégique ne s'adresse pas uniquement aux clients de ces entreprises. Elle vise également leur personnel. Elle représente en effet une manière d'annoncer à un personnel très marqué par les valeurs du service public que l'ouverture à la concurrence ne signifie pas un abandon du souci du client. L'ambition affichée précise clairement que rendre service, et de surcroît, un service de qualité, demeure un objectif central. Il convient de souligner ici que les entreprises publiques qui s'ouvrent à la concurrence vivent une phase de transition délicate, d'autant plus que cette ouverture s'accompagne souvent d'une privatisation partielle de leur capital. Pour leurs salariés, ces évolutions ne font pas nécessairement sens, ils ont même plutôt tendance à les considérer comme des régressions. Ces derniers craignent en effet de perdre leur statut de fonctionnaire ainsi que leurs divers acquis sociaux. Ils redoutent également une dégradation de leurs conditions de travail et de devoir renier à terme à leur éthique professionnelle.

Dans cet article, nous rendons compte de l'accueil réservé à cette ambition de devenir "une entreprise de service de référence" par les salariés d'une de ces grandes entreprises publiques. Il s'agit plus précisément de savoir si cette orientation stratégique emporte leur conviction et si elle est effectivement susceptible de donner un nouveau sens à leur travail<sup>1</sup>. À ces questions, nous avons obtenu de nos interlocuteurs des réponses extrêmement convergentes, quelques soient leur rôle et leur grade dans l'entre-

prise. C'est ce qui justifie notre choix dans cet article de mettre en exergue les aspects communs des entretiens réalisés.

Nous présenterons d'abord l'avis du personnel sur l'ambition de son entreprise afin de déterminer s'il est en accord avec cette orientation et s'il s'y reconnaît ; puis nous évoquerons le problème de la contradiction que celui-ci perçoit entre le projet affiché et les moyens mis en œuvre pour le réaliser ; enfin nous nous pencherons sur la question du sens du travail dans cette entreprise publique engagée aujourd'hui dans la concurrence.

## Une ambition partagée

### L'attachement à la notion de "service".

Un des constats nets et forts de notre étude tient à ce que le personnel interrogé accorde une grande importance à la notion de service, et, plus exactement, à la notion de "qualité du service rendu aux clients". En général, pour les participants de l'enquête, rendre un service de qualité signifie : *offrir des produits qui engendrent des effets que le client juge utiles pour lui*. Ainsi, pour la plupart des agents interrogés, "c'est au client d'évaluer le service", ou, le service, "c'est un processus qui part de la demande du client jusqu'à ce qu'il obtienne satisfaction".

Il convient donc de distinguer cette conception du service de la notion de service public qui fait référence à l'offre d'un accès égal à un service relativement homogène pour l'ensemble des usagers.

Qui plus est, un des résultats surprenants de notre étude a trait au net recul de la notion de service public. En effet, très peu d'agents se réclament encore de l'esprit de service public. Pour plusieurs d'entre eux, le service public, "c'est du passé", ou, "le service public, ça n'existe plus". La majorité des agents a complètement intégré les notions de clients, de marché et de concurrence. On peut constater que la définition du service avancée par le personnel est relativement proche de celle de sa direction (qui consiste en l'offre de produits personnalisés à des prix compétitifs).

Les deux protagonistes semblent ainsi parfaitement en accord sur le chemin à suivre pour atteindre l'excellence dans leur domaine. C'est la raison pour laquelle globalement les personnes interrogées estiment que l'ambi-

tion de la direction est "une bonne ambition", que "c'est un objectif intéressant" ; et que "c'est le bon sens".

### **L'attachement à la notion de "référence"**

L'entreprise observée a su relever tout au long de son existence des défis technologiques importants, ce qui en fait une référence sur ce plan et nourrit la fierté de son personnel.

Le projet de devenir une entreprise de service de référence est considéré par les répondants comme un nouveau défi, comme "un challenge intéressant à relever", pour reprendre l'expression d'un de nos interlocuteurs (technicien de base et fonctionnaire). D'une certaine manière, le simple fait d'ambitionner de devenir une référence en matière de service rend d'ores et déjà fier. Cette ambition consolide le sentiment d'appartenir à une entreprise dynamique, qui souhaite aller de l'avant et se positionner parmi les meilleurs dans son secteur.

### **Un net décalage entre l'ambition affichée et la réalité**

Le message de la direction, son ambition, convainc et affecte très favorablement le personnel interviewé : il se reconnaît dans la notion de service et demeure sensible à la volonté de continuer à relever des défis.

De ce fait, tout irait pour le mieux si ce dernier n'observait pas, en réalité, une contradiction profonde entre la stratégie affichée et les moyens mis en œuvre par les membres de l'encadrement pour la réaliser.

En effet, les entretiens réalisés révèlent les nombreux paradoxes auxquels sont confrontés les membres du personnel qui constatent dans cinq domaines combien les grandes tendances qui traversent aujourd'hui l'entreprise entrent en parfaite opposition avec l'ambition affichée et partagée de devenir une entreprise de service de référence.

## **La perception d'une contradiction entre l'ambition affichée sa mise en œuvre effective.**

### **La diversification des objectifs entre les différentes entités composant l'entreprise**

L'entreprise considérée offre quatre lignes de produits différents. À chaque ligne de produit correspond aujourd'hui une filiale détenant ses propres objectifs économiques. Cependant, sur le plan strictement productif, sur le plan de la réalisation du travail concret, les différentes entités qui composent l'entreprise restent très interdépendantes. En d'autres termes, les agents des différentes filiales ont quotidiennement besoin les uns des autres pour mener à bien leur activité.

Le problème est le suivant : l'hétérogénéité des objectifs ne favorise pas la coopération entre agents. Elle l'entrave même considérablement. De ce fait, le personnel a le sentiment que personne n'œuvre dans la même direction. L'objectif de la maison-mère demeure peut-être de devenir une entreprise de service de référence. Mais il ne semble pas que cela soit le cas de ses filiales. D'où une interrogation de nos interlocuteurs : la réalisation de l'ambition affichée ne présuppose-t-elle pas une harmonie dans les finalités de chaque entité ?

### **La multiplication des réorganisations**

Depuis le milieu des années 90, l'entreprise enquêtée entreprend d'importants changements organisationnels dont les fonctions manifestes sont de proposer une offre adaptée aux besoins spécifiques des différents types de clients et de décentraliser les prises de décision stratégiques. Ces modifications de l'organisation sont toujours en cours. Dans l'ensemble, leurs raisons sont comprises et légitimes aux yeux du personnel. Mais selon lui, les transformations incessantes de l'entreprise finissent par considérablement altérer la qualité de service.

En effet, dans cette entreprise, l'interdépendance dans le travail a atteint un niveau très élevé (suffisant pour modifier la conception de l'autonomie<sup>2</sup>). Ce qui signifie que la réalisation d'un service nécessite l'intervention d'un nombre considérable d'acteurs et que, par conséquent, "on ne fait rien seul" pour reprendre l'expression d'un de nos interlocuteurs. Mais paradoxalement, les réseaux d'acteurs au sein de l'organisation ne sont pas formellement cartographiés. La construction d'un réseau relève en effet d'un travail personnel, très souvent de longue haleine. Or, l'état de perpétuelle réorganisation brise les liens noués entre individus à des fins productives.



Les agents sont déplacés, ils changent de services, parfois même de métiers. Pour le personnel, l'organisation s'opacifie de jours en jours. Les individus sont en perte de repères. Ils ignorent de plus en plus les interlocuteurs adéquats pour résoudre tels ou tels types de problèmes. C'est ce qu'explique un technicien de base fonctionnaire interviewé, ayant beaucoup d'ancienneté dans l'entreprise: "les liens sont brisés, avec toutes les réorganisations, on a un mal de chien à s'y retrouver (...) vis-à-vis du client ça a l'air de quoi ?"

Les réorganisations étaient censées améliorer la qualité de service, elles aboutissent au résultat inverse. Devant cette contradiction, plusieurs de nos interlocuteurs nous ont confié que "les gens en finissent par se dire que c'est une politique voulue qui vise à diviser pour régner". Cette situation se traduit par une importante frustration. Car le personnel se trouve dans l'incapacité de déployer son activité sans subir les résistances d'une organisation dérégulée.

### **La réduction des effectifs dans les zones stratégiques de l'entreprise**

L'entreprise considérée a annoncé récemment une importante réduction de personnels en contact avec les clients<sup>3</sup>. Pour les participants de l'enquête, la réduction de cette catégorie de personnels n'est pas cohérente par rapport à l'ambition affichée. Être une entreprise de service de référence implique en effet d'être disponible et proche du client. Notre étude montre d'ailleurs que la proximité et la disponibilité correspondent à des attentes fortes des clients et peuvent par conséquent représenter un sérieux avantage concurrentiel. On peut observer ici à quel point la notion de service constitue un enjeu central pour l'entreprise mais aussi pour la société dans son ensemble : opter pour une stratégie de service devrait logiquement signifier se doter des ressources matérielles et humaines appropriées.

Pourtant tel ne semble pas être le cas aujourd'hui. Et, c'est selon nous à juste titre que les salariés soulignent la contradiction dans le fait de prétendre offrir un service de référence tout en réduisant les effectifs dans la sphère où précisément se joue la réalisation d'un tel service. Le message que ce jeune agent commercial (contractuel) adresse à sa direction par notre intermédiaire illustre bien cette idée :

"Si je devais faire passer un message, je dirais qu'il faut qu'on fasse attention à la qualité de service au client. Il faut qu'on recrute là où on doit recruter, selon la stratégie de l'entreprise, que ce soit un petit peu plus cohérent par rapport à l'ambition de service. Pourquoi fermer des accueils ? On a la chance d'avoir des accueils dans des points stratégiques où on peut prendre du temps pour les clients : c'est de l'or en barre par rapport à notre ambition !"

### **L'augmentation de la pression sur les objectifs quantitatifs**

Nos interlocuteurs ont attiré notre attention sur la prégnance des objectifs quantitatifs. Ces objectifs ne se discutent pas. Chaque salarié doit en effet réaliser un nombre important de ventes de produits ou d'interventions techniques chez les clients par jour ou par mois. Leur temps est donc compté. Or, dans la pratique, rendre convenablement service à chaque client, c'est-à-dire leur proposer des produits adaptés à leurs usages et qui fonctionnent dans la durée, demande du temps, beaucoup de temps. Pour parvenir à ce résultat, il importe en effet de suivre un cheminement logique en quatre étapes :

- Écouter la demande du client et parfois l'aider à la formuler,
- Le conseiller en lui présentant les produits susceptibles de répondre à ses attentes,
- Expliquer soit le fonctionnement du produit choisi, soit la nature de l'intervention réalisée pour ne pas laisser le client dans l'ignorance des causes des dysfonctionnements de son installation,
- Accompagner ce dernier dans l'usage du produit acquis, en proposant par exemple un service après vente ou une offre de formation sur les produits complexes que commercialise l'entreprise.

Très concrètement, lorsqu'un technicien intervient chez un usager, il n'a pas le temps de respecter et d'aller jusqu'au bout de ces différentes étapes car il doit réaliser d'autres interventions chez d'autres clients. De même pour les agents commerciaux : ces derniers "croulent" sous les objectifs de vente et ne peuvent, de ce fait, conduire à terme chaque étape citée. La qualité du travail s'en fait d'ailleurs souvent ressentir.

Le personnel ne comprend pas le poids des objectifs quantitatifs alors

que la rhétorique de la direction met en avant le service, et de surcroît, le service de référence. Pour devenir une entreprise de service de référence, il faudrait au contraire dégager du temps aux agents afin qu'ils soient plus disponibles pour les destinataires des services.

Par ailleurs, la reconnaissance de la valeur du personnel, de sa compétence, est presque entièrement suspendue à la réalisation des objectifs quantitatifs :

"On se dit entreprise de service et quand on voit ce que les commerciaux proposent, c'est surtout du produit. Leurs objectifs sont fixés sur des produits. S'il y a une stimulation, elle est sur un produit. Même si on est à côté du besoin du client. On est dans une logique de produit bien plus que de service" (chef d'équipe dans le domaine commercial, fonctionnaire).

Ainsi, le mode d'évaluation des salariés les incite clairement à privilégier les objectifs quantitatifs, alors que rien ne les astreint formellement à produire un service de qualité. Pour les salariés, l'objectif réel de l'entreprise est donc clair : il s'agit de promouvoir une logique marchande de placement commercial.

### **La moindre écoute et attention portées au personnel**

Moyen paradoxal s'il en est, pour le personnel, moins écouter "la base" entre en totale contradiction avec l'objectif visé. En outre, les participants de l'enquête souffrent cruellement d'un manque de reconnaissance et de considération :

"En interne, dit ce conseiller de clientèle fonctionnaire, on n'est que des agents. On nous prend pour ce que l'on n'est pas. On ne nous laisse pas nous exprimer. Il y a un manque de considération. Je pense que c'est voulu. Pas assez de valorisation des initiatives. À un moment ça s'est fait avec la pyramide inversée mais ça été bref. Normalement le service de référence, c'est le client au centre avec les employés".

De manière récurrente, les participants de l'étude ont, de ce fait, suggéré qu'une entreprise de service de référence requiert un personnel qui soit lui-même "de référence". Par exemple : "je considère cette ambition en premier lieu face au client. Mais pour être une entreprise de service de référé-

rence, il faut aussi que le salarié soit bien".

À notre avis, le personnel signifie par là, quelque chose de beaucoup plus profond que la "simple" nécessité de monter en compétence pour mieux servir les clients. Nous exprimerons l'esprit de leur remarque par la formule suivante : "il faut faire un peu plus attention à nous".

Pour être plus précis, il nous semble que par cette formule, nos interlocuteurs souhaitent attirer notre attention sur le fait que leur motivation n'est pas inaltérable et que, par conséquent, si l'objectif de leur direction est de devenir une entreprise de référence, il importe qu'elle se comporte avec eux de manière appropriée, c'est-à-dire avec reconnaissance et respect.

## **La dégradation du sens du travail**

L'ambition affichée par la direction de l'entreprise dans laquelle nous avons conduit notre étude désigne un objectif collectif à atteindre. Et nous avons ressenti de la part de nos interlocuteurs un besoin important et urgent d'une perspective de ce type, susceptible de donner un sens individuel et collectif au travail, de canaliser les énergies de chacun dans la même direction, de rassurer sur l'avenir.

Le projet de devenir une entreprise de service de référence pourrait faire sens. Les salariés reconnaissent leurs propres aspirations dans ce projet. Ils sont attachés à la qualité de service rendu et entendent montrer que leur entreprise demeure viable et compétitive même dans un contexte d'exacerbation de la concurrence. Mais pour dire les choses simplement, tout le problème réside dans le fait que le discours ne s'accorde pas avec la réalité, ou que les moyens ne correspondent pas aux fins visées ! Les moyens, c'est-à-dire en résumé les gains de productivité et les économies d'échelle, s'opposent à la fin : la production d'un service de référence. Les conditions minimales de la compréhension ne sont donc pas réunies.

Du coup, le personnel est notablement déboussolé et ne parvient pas à visualiser la direction que l'on entend lui faire prendre. Plusieurs de nos interlocuteurs l'ont très clairement signifié :

"Je ne sais pas où je vais, mais j'y vais. Quand on entend les cadres aujourd'hui, la seule ambition c'est la retraite. On est démotivé, on est

baladé de droite à gauche, sans visibilité"

"J'ai l'impression que l'on ne sait pas trop où l'on va. La priorité est donnée sur certains métiers puis sur d'autres. On ne sait pas où, mais on y va quand même ! Ils n'arrêtent pas de changer les règles du jeu".

"On ne voit pas la stratégie"

La conséquence inévitable de ce constat réside dans une certaine dégradation des raisons d'agir et de s'investir dans l'entreprise. En réalité, la division de l'entreprise en entités pilotées par des objectifs différents, les réorganisations, la réduction des effectifs, la pression sur les objectifs quantitatifs et le manque de considération du personnel, font perdre à cette orientation stratégique une bonne partie de sa crédibilité. L'ambition affichée est mise à mal, et, ce qui était censé donner sens au travail sème *in fine* la confusion dans les esprits.

À titre anecdotique, un de nos interlocuteurs a qualifié l'ambition affichée de "psychologique" signifiant par là qu'elle n'a pas pour vocation de changer fondamentalement les manières de travailler, les modes d'organisation ou le rapport au client, mais uniquement de "motiver". L'ambition, explique un autre technicien dans le même ordre d'idées, "c'est plus un outil de management...". Les participants de l'enquête ne remettent donc pas nécessairement en cause la sincérité du projet de la direction, mais constatent si peu d'adéquation entre ce projet et leur mode de fonctionnement actuel qu'ils le relèguent au statut d'outil de "motivation psychologique" (d'outils de motivation supplémentaire serait-on tenté d'ajouter pour rendre le ton sur lequel cette expression fut prononcée).

Cependant, il convient de conclure sur une note positive, et ce n'est pas une question purement formelle. En effet, même si le phénomène s'opère de manière extrêmement contradictoire, le fait que les membres de l'encadrement cherchent à donner du sens au travail du personnel est, il nous semble, symptomatique d'une prise de conscience et d'une reconnaissance implicite de la valeur de son *initiative* et de sa *motivation*.

Sans même peut-être sans apercevoir, l'encadrement est en train de changer de regard sur l'activité du personnel de base : celui-ci n'est plus assimilé à un simple exécutant qui n'aurait qu'à réaliser ce qu'on lui demande pour que tout se déroule dans les meilleures conditions. C'est pourtant

cette conception qui a longtemps prévalu dans l'entreprise observée. L'évolution est donc notable.

Par ailleurs, il est tout à fait licite de s'interroger sur la capacité des principes de gain de productivité et d'économies d'échelle à produire du sens pour les salariés. En réalité, ils en sont bien plus dévastateurs : d'un côté, la pression sur les objectifs de placement enferme le sens dans le cadre étroit de la réalisation d'objectifs quantitatifs, d'un autre côté, outre les dysfonctionnements qu'elles génèrent, les économies d'échelle sont directement synonymes de menace sur l'emploi.

L'entreprise est donc en proie à une contradiction profonde : alors que la réalisation du travail requiert l'élargissement du sens du travail, elle reste pilotée par des logiques économiques qui le verrouillent.

**Cédric Aznal**

*Doctorant en sociologie à l'Université Marne-la-Vallée*

## Notes

- 1 Cet article reprend une partie des résultats d'une étude menée en collaboration avec Véronique Bruch et Philippe Zarifian au sein du Latts, d'avril à novembre 2001. Elle repose sur plus de cinquante entretiens auprès d'agents de base et de membres de l'encadrement d'une grande entreprise publique.
- 2 Plusieurs de nos interlocuteurs nous ont signifié qu'être autonome ne consiste pas à pouvoir agir seul et édicter ses propres règles comme le sens commun l'admet. Pour eux, être autonome désigne la capacité à mobiliser un réseau d'acteurs à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise pour conduire efficacement son activité.
- 3 Ayant conservé le statut de fonctionnaire, les personnels ne peuvent être licenciés. Par contre, ils sont redéployés dans d'autres fonctions de l'entreprise.