



HAL
open science

LE TRAVAIL DANS LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE : PROPOSITION D'UNE DEMARCHE POUR ETUDIER LA PERFORMANCE DU TRAVAIL

Stéphane Deschaintre

► **To cite this version:**

Stéphane Deschaintre. LE TRAVAIL DANS LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE : PROPOSITION D'UNE DEMARCHE POUR ETUDIER LA PERFORMANCE DU TRAVAIL. Gestion et management. Université Paris 1 Panthéon Sorbonne; ESCP Europe, 2017. Français. ⟨NNT : ⟩. ⟨tel-01668434⟩

HAL Id: tel-01668434

<https://hal.science/tel-01668434v1>

Submitted on 20 Dec 2017

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.



HAL Authorization

ESCP Europe

Ecole Doctorale de Management Panthéon-Sorbonne
ED 559

**LE TRAVAIL DANS LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE :
PROPOSITION D'UNE DEMARCHE POUR ETUDIER LA PERFORMANCE DU TRAVAIL**

THESE

En vue de l'obtention du
DOCTORAT ÈS SCIENCES DE GESTION

Par

Stéphane DESCHAINTE

Soutenance publique le 30 octobre 2017

JURY

Directeur de Recherche :

M. Olivier SAULPIC
Professeur
ESCP Europe

Rapporteurs :

Mme Annick ANCELIN-BOURGUIGNON
Professeur
ESSEC

M. Pierre FALZON
Professeur
CNAM

Suffragants :

M. Fabien DE GEUSER
Professeur associé
ESCP Europe

M. Patrick GILBERT
Professeur
IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

M. François HUBAULT
Professeur Emérite
Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne



L'Université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

A toutes celles et ceux dont le travail coûte(ra)it cher

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier Pr. Olivier Saulpic, mon directeur de thèse. Olivier, je te suis infiniment reconnaissant de ta confiance, de ton implication et de ton dévouement tout au long du processus, parfois compliqué, de la thèse. A travers la relation qui s'est construite, tu as largement contribué à façonner le chercheur que je suis aujourd'hui.

Je remercie les rapporteurs de cette thèse, les professeurs Annick Ancelin-Bourguignon et Pierre Falzon. Je vous suis extrêmement reconnaissant pour vos remarques et commentaires qui ont grandement contribué à améliorer le présent manuscrit.

Je remercie Pr. François Hubault de participer à mon jury. Cher François, c'est un plaisir et un honneur de te côtoyer depuis de nombreuses années déjà. Ta pensée apporte un vent d'air frais et vivifiant et constitue un des ressorts essentiels de la présente thèse.

Je remercie Fabien De Geuser d'être présent à mon jury. Fabien, merci de m'avoir montré la voie avec autant d'enthousiasme.

Je remercie Pr. Patrick Gilbert d'avoir accepté de participer à ce jury, et ainsi d'en renforcer l'interdisciplinarité.

Je remercie l'Ecole Doctorale de Management de Panthéon-Sorbonne et le Programme Doctoral d'ESCP Europe de m'avoir permis de réaliser cette thèse. Je remercie en particulier Hervé Laroche et Christine Rocque pour leur soutien et leur implication.

Je remercie la Chaire Organisation, Leadership et Société – Société Générale ESCP Europe pour le financement dont j'ai bénéficié. Je remercie l'ISG de m'avoir permis de terminer cette thèse dans de bonnes conditions.

La présente thèse n'aurait pas pu être possible sans les entreprises qui m'ont accueillies. Je remercie en particulier Monsieur Jean C., PDG, et Monsieur Fabrice B., DRH, de m'avoir ouvert les portes de leurs entreprises respectives. Merci également à Madame Clémence G. pour son accompagnement administratif et opérationnel chez Boutiques Aéroports. Je remercie enfin toutes les personnes que j'ai rencontrées dans ces entreprises. Ouvriers, vendeurs ou managers de tout niveau, vous avez toléré ma présence, mes questions, mes demandes. Je

vous suis extrêmement reconnaissant d'avoir bien voulu partager avec moi votre travail et votre expérience.

J'ai aussi eu la chance de bénéficier d'un accueil bienveillant, d'une écoute attentive et de conseils avisés auprès de Claire Dambrin, Philippe Dobler, François Fourcade, Françoise Giraud, Jean-Pierre Grande, Carla Mendoza, Jérémy Moralès, Philippe Zarlowski, Emmanuel Zilberberg. J'ai également une pensée pour mes anciens professeurs à HEC, Michel FIOLE et André SOLE, qui sont mes premiers « passeurs » vers l'ergonomie.

Enfin, que serait cette thèse sans mes compagnons de route ? Merci à vous chers toutes et tous du (feu) 6^{ème} étage ou d'ailleurs, pour tous les bons moments que j'ai pu passer avec vous : Andrew, Anissa, Arthur, Emma, François, Isa, Pilar, mais aussi Bruno, Nora, JC.

Un grand merci aussi à vous, mes super collègues, pour vos encouragements répétés pendant la dernière ligne droite : Alice A, Alice Z, Amélie, Céline, Emmanuel, Hicham, Oussama, Narjès, Sabrina, Sébastien, et tous les autres.

Merci aussi à tous mes amis qui m'ont soutenu dès le début (d'ailleurs, certains y sont pour quelque chose dans cette histoire ...) et durant toutes ces années : Cyrille, Emilie, Olivier, Manu & Caro, Chiwhi & Vincent, Xav & Cécile, Antoine & Alex.

Une mention spéciale pour mes relecteurs : Alice A, Alice Z, Cyrille, Didier, Hicham, Marie-Claude, Marie-Christine, Oussama, Sébastien.

Mes chers parents, je vous remercie de la confiance que vous avez accordée durant tout mon parcours académique, et notamment lorsque ce dernier a pu prendre un tour inattendu.

Je remercie ma fille qui a su accepter que son papa travaille si souvent à la maison.

Mes toutes dernières pensées vont à la femme de ma vie, qui m'a encouragé, accompagné, soutenu, choyé et supporté tout au long de cette thèse. Ma chérie, une fois encore, tu m'as permis de me dépasser, et je reçois cela comme une immense marque d'amour.

SOMMAIRE

Préambule.....	17
INTRODUCTION GENERALE	19
CHAPITRE 1 – LE TRAVAIL, BASE DE DEFINITION POUR UN OBJET DIFFICILE A	
APPREHENDER.....	28
Introduction	28
1 Le travail, un objet difficile à appréhender.....	28
1.1 Pluralité sémantique et conceptuelle du travail : nécessité de choisir un point de vue	29
1.1.1 Aperçu de la pluralité sémantique conceptuelle du travail	29
1.1.2 Le choix du point de vue des entreprises	30
1.2 Des obstacles à l'étude du travail : incorporation, indéfinition et disparition du	31
travail.....	31
1.2.1 Incorporation du travail.....	31
1.2.2 La double indéfinition du travail (Hubault, 1999).....	32
1.2.3 Le travail, objet de recherche en sciences de gestion ?	33
2 Proposition d'une base de définition pour le travail.....	36
2.1 Shimmin (1966).....	36
2.2 Noon & Blyton (2002)	37
2.3 Notre définition de base : Méda (2004).....	38
Conclusions du chapitre 1	40
 CHAPITRE 2 – APERCU DE TRAVAUX EN ECONOMIE ET GESTION LEGITIMANT DE	
S'INTERESSER A LA CONTRIBUTION DU TRAVAIL DANS LES ORGANISATIONS.....	42
Introduction	42
1 Premières considérations : réductions d'effectifs et questions sur le travail.....	43
1.1 Le contexte de réductions d'effectifs.....	43
1.2 Les questions posées sur le travail.....	44
2 Quels coût et « valeur(s) » au travail	45
2.1 Le coût du « travail », définition et difficultés	45
2.1.1 Définition	45

2.1.2	Difficultés inhérentes au coût du travail.....	46
2.2	Le salaire, principal déterminant de la demande de travail ? Revue de quelques anomalies en économie.....	48
2.2.1	Le salaire d'efficience	48
2.2.2	L'élasticité-prix du travail.....	49
2.2.3	Le salaire minimum et le « paradoxe des fast-foods »	50
2.3	Une « valeur » au travail ?	52
2.3.1	Le travail, un coût sans valeur ?.....	52
2.3.2	L'immobilisation des charges de personnel.....	53
3	La contribution du travail à travers la productivité ?	54
3.1	Définition(s) de la productivité.....	55
3.1.1	Un peu d'histoire	55
3.1.2	Un ratio sur le travail	56
3.1.3	... Ou des ratios ?	56
3.2	Critiques de la productivité	59
3.2.1	Un ratio conceptuellement valide ?.....	59
3.2.2	Quel « travail » dans la productivité ?	60
3.2.3	Synthèse des critiques	61
4	L'individu comme source de performance	61
4.1	En comptabilité : des <i>human assets</i> à l'<i>employee worth</i>.....	62
4.2	Le contrôle de gestion sociale	63
4.2.1	Historique, positionnement et définition du contrôle de gestion sociale	63
4.2.2	La possibilité ouverte en contrôle de gestion de recherches sur le travail.....	67
4.2.3	Ce qui nous distingue du contrôle de gestion sociale.....	68
4.3	La gestion des ressources humaines (GRH).....	69
4.3.1	Un aperçu de la GRH.....	69
4.3.2	Quelques travaux en GRH sur la performance individuelle.....	73
5	Vers la performance du travail.....	75
5.1	A quelle performance le travail contribuerait-il ?	75
5.2	Définition de performance du travail	77
	Conclusions du chapitre 2	78

CHAPITRE 3 – LES APPORTS DE L’ERGONOMIE A NOTRE RECHERCHE	80
Introduction	80
1 L’ergonomie, science du travail – définition et principaux courants	80
1.1 Définition générale de l’ergonomie	80
1.2 Historique de l’ergonomie et principaux courants	81
2 Modalités d’association entre ergonomie et contrôle de gestion	83
2.1 Commensurabilité entre ergonomie et contrôle de gestion.....	83
2.2 Des travaux pionniers mobilisant ergonomie et contrôle de gestion	85
3 Deux caractéristiques principales du travail en ergonomie, et leurs conséquences pour la définition du travail	86
3.1 La caractérisation fondatrice : l’écart tâche/activité.....	86
3.1.1 L’écart tâche/activité	86
3.1.2 Distinction d’avec <i>discretion</i> et catachrèse	88
3.2 La variabilité intrinsèque du travail	90
3.3 Compléments ergonomiques à la définition du travail	92
4 Deux apports de la notion d’activité	93
4.1 Le travail opérationnalisé par l’activité	93
4.2 Les effets utiles de l’activité pour les organisations	94
Conclusions du chapitre 3	97
CHAPITRE 4 – QUESTION DE RECHERCHE et PREMIERS DEVELOPPEMENTS	99
Introduction	99
1 Question de recherche.....	99
2 Une recherche normative	100
3 Rendre compte de la performance du travail – Proposition d’un cadre analytique	103
3.1 Pourquoi un cadre analytique ?.....	103
3.2 Quel cadre analytique ?	104
3.3 Validité du cadre analytique proposé.....	106
3.4 Définition des catégories du cadre analytique	107
Conclusions du chapitre 4	109

CHAPITRE 5 – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	110
Introduction	110
1 Démarche methodologique générale	110
1.1 L'étude de cas – présentation générale	111
1.1.1 Définitions et caractéristiques générales d'une étude de cas	111
1.1.2 L'étude de cas – une méthodologie pertinente pour notre recherche	112
1.1.3 L'étude de cas, une démarche légitime dans notre champ de recherche	114
1.2 Présentation succincte et justification de nos deux cas	114
1.2.1 Pourquoi deux cas ? Et pourquoi ces deux-là ?	114
1.2.2 Caractérisation et unité de nos cas.....	115
1.2.3 Contraintes d'accès aux cas.....	116
2 Méthodes de collecte des données	118
2.1 Présentation générale des méthodes de collecte	119
2.2 Méthodes principales.....	121
2.2.1 Entretiens semi-directifs.....	121
2.2.2 Collecte de documents	128
2.2.3 Observations non participantes.....	130
2.2.4 Verbalisation / échange informel.	139
2.3 Méthodes secondaires	141
2.3.1 Observations de réunions.....	141
2.3.2 Les restitutions	143
2.3.3 Journal de recherche	144
2.4 Méthodes tertiaires	145
2.4.1 Liste de questions	145
2.4.2 Recherches sur Internet.....	146
2.4.3 Collecte d'objets divers.....	147
3 Traitement et exploitations des données	149
3.1 Traitement des données brutes.....	149
3.2 Exploitation des données	151
Conclusion du chapitre 5	153

CHAPITRE 6 – CAS BOUTIQUES AEROPORTS.....	155
Introduction	155
1 Présentation de Boutiques Aéroports	155
1.1 Informations générales	155
1.2 Présentation générale des points de vente.....	156
1.2.1 Conditions de choix des boutiques.....	157
1.2.2 Boutiques « Core ».....	157
1.2.3 Boutique « Mode »	158
1.2.4 L'organisation en boutiques	159
2 Les discours chez Boutiques Aéroports	161
2.1 Un discours organisationnel : la démarche de vente.....	163
2.1.1 Présentation générale	163
2.1.2 Le scénario de vente	164
2.1.3 Phrases d'accueil et attitudes de vente	167
2.1.4 Faire respecter le scénario de vente : les visites-mystère	169
2.1.5 Analyse et interprétation de la démarche de vente de Boutiques Aéroports.....	171
2.2 Les discours des managers de proximité.....	173
2.2.1 Le travail de vendeur selon les managers et leurs adjoints.....	173
2.2.2 Le rôle du travail des vendeurs dans la performance.....	191
2.2.3 Synthèse sur les discours des managers et managers adjoints	196
3 Les mesures chez Boutiques Aéroports	198
3.1 Le chiffre d'affaires (CA).....	198
3.2 Le panier moyen (PM).....	198
3.3 La démarque inconnue.....	199
3.4 La mesure de la conformité à la démarche de vente – score de visite-mystère	199
4 Des pratiques managériales chez Boutiques Aéroports	201
4.1 Les récompenses liées au respect du scénario de vente.....	202
4.2 Les pratiques des managers visant à influencer la performance en boutiques	204
4.2.1 Comment remédier à des problèmes ponctuels de performance ?.....	204
4.2.2 Vers une individualisation de la performance	209
4.3 Synthèse sur les pratiques managériales	212
5 Synthèse sur les mesures, discours et pratiques managériales	213

6	L'activité chez Boutiques Aéroports	217
6.1	Caractérisation de l'activité des vendeurs	218
6.1.1	Une mobilisation corporelle	218
6.1.2	... orientée vers les clients (les passagers)	219
6.1.3	... et vers les produits	220
6.1.4	... au service de l'organisation.	221
6.2	Analyse et interprétation de situations	222
6.2.1	Situation n° 1 : vente de cigares	223
6.2.2	Situation n° 2 : un accueil impoli ?.....	228
6.2.3	Situation n° 3 : temps et mécontentement	231
6.2.4	Situation n° 4 : temps et vente complémentaire presque ratée	234
6.2.5	Situation n° 5 : vendeuse ou magasinnière ?.....	236
6.2.6	Situation n° 6 : vendre à plusieurs	240
6.2.7	Situation n° 7 : vente sans (quasiment aucun) conseil	242
6.2.8	Situation n° 8 : des produits abandonnés.....	244
6.3	Synthèse de l'activité des vendeurs.....	246
	Conclusions du chapitre 6	249
	 CHAPITRE 7 – CAS INDUSTRIE ROUE.....	254
	Introduction	254
1	Présentation d'Industrie Roue	254
1.1	Informations générales	254
1.2	Stratégie et enjeux spécifiques d'Industrie Roue	256
1.2.1	Positionnement stratégique : flexibilité et réactivité	256
1.2.2	L'enjeu de la survie à court terme pour rembourser des dettes	261
2	Les mesures chez Industrie Roue	263
2.1	Panorama des indicateurs chez Industrie Roue	263
2.2	Les indicateurs de productivité chez Industrie Roue	266
3	Des discours managériaux chez Industrie Roue	272
3.1	Les écarts de productivité dans l'atelier	273
3.1.1	Localisation des écarts de productivité	273
3.1.2	Quelles explications aux écarts de productivité ?.....	275

3.1.3 Synthèse sur les écarts de productivité	283
3.2 Discours sur la qualité	285
4 Des pratiques manageriales chez Industrie Roue	287
4.1 Embauche d'un responsable qualité.....	288
4.2 Du sureffectif dans l'atelier	290
4.2.1 Chiffrage du sureffectif	290
4.2.2 Des raisons techniques au sureffectif.....	291
4.2.3 Le sureffectif est utile	292
4.2.4 Attendre pour ajuster les effectifs.....	292
4.2.5 Des ressources parfois trop ajustées	293
4.2.6 Analyse et interprétations du sureffectif.....	294
4.3 Il faudrait pouvoir observer	297
4.4 Synthèse sur les pratiques managériales chez Industrie Roue	299
5 L'activité chez Industrie Roue	301
5.1 Situation n°1 : comment compter l'activité ?.....	301
5.1.1 Situation observée le 4 mars 2013 à l'usinage	301
5.1.2 Analyse et interprétations	302
5.2 Situation n°2 : où se fait le délai de livraison ?.....	304
5.2.1 Présentation de la situation.....	304
5.2.2 Analyse et interprétation.....	305
6 Synthèse sur les mesures, discours, pratiques et activité chez Industrie Roue..	307
Conclusions du chapitre 7	308
CHAPITRE 8 – DISCUSSION, LIMITES, CONTRIBUTIONS	311
1 Discussion et contributions.....	311
1.1 Discussion et contributions autour de notre cadre analytique	311
1.1.1 Un cadre analytique original comme réponse à la question de recherche	311
1.1.2 Des possibilités d'extension du périmètre d'utilisation du cadre analytique.....	314
1.2 Le travail, objet de recherche légitime en contrôle de gestion.....	317
1.3 Un accès à de larges représentations sur la performance	319

1.4	Discussion et contribution relatives à la prescription du travail.....	321
1.4.1	Contribution à la définition de la prescription au travers de pratiques managériales	321
1.4.2	Objectifs de performance et auto-prescription	324
1.4.3	L'adhésion à la prescription chez Boutiques Aéroports.....	326
1.5	Activité collective et performance du travail	327
2	Limites.....	329
2.1	Des aspects du travail que nous négligeons dans cette thèse	329
2.2	Limites relatives à la catégorie pratique managériale du cadre analytique	330
2.3	Des limites relatives à la collecte des données	331
3	Perspectives de recherche	332
	CONCLUSION GENERALE.....	333
	BIBLIOGRAPHIE	335
	ANNEXES	343
	ANNEXE 1 : Guide d'entretien V1.....	344

Préambule

La recherche présentée ici est fortement animée par des raisons personnelles qui tiennent à mes parcours intellectuel et professionnel antérieurs à l'entrée en thèse. Ces deux raisons contribuent à expliquer le projet dans lequel je m'inscris.

Durant mes plus jeunes années d'études à HEC, le cours « Théorie et sociologie des organisations » m'a extrêmement intéressé. J'ai été fasciné par l'analyse socio-technique des organisations. La lecture du célèbre papier de Trist & Bamforth (1951) sur la méthode de taille dans les mines de charbon m'a complètement bouleversé. J'en garde encore un souvenir ému au moment où j'écris ces lignes. Je me suis dit alors que Trist et Bamforth avaient tout compris : il faut aller voir dans quelles conditions les gens travaillent pour comprendre la capacité de production d'une mine, ou, plus généralement, d'une entreprise. Première révélation !

A la fin du cursus HEC, j'avais un certain sentiment d'inaboutissement. Je me sentais désarmé pour préserver la « ressource humaine » qui avait l'air si déterminante dans la réussite d'une entreprise. Je voulais alors faire un DESS en Ressources Humaines, mais sur les conseils M. Fiol et A. Solé, mes professeurs, m'orientent vers un DESS en ergonomie. Je n'ai retenu que quelques phrases de mon premier rendez-vous avec F. Hubault : l'ergonomie cherche à concilier « conditions *de* travail et conditions *du* travail », et « tout problème au poste de travail relève d'un conflit de gestion ». Seconde révélation ! J'avais rencontré un univers intellectuel qui répondait à mes propres questionnements. Le moyen de la conciliation devient alors un engagement intellectuel : celui de porter les problèmes du travail sur le terrain de la gestion.

Armé de ces convictions, je suis embauché après mon DESS en tant qu'ergonome dans une usine de fabrication automobile. Le contexte global et les premiers chantiers sur lesquels j'interviens douchent mon enthousiasme : il n'est question que de productivité, c'est-à-dire de diminution du nombre d'ouvriers sur la chaîne. Par ailleurs, le contexte organisationnel introduit un cloisonnement avec l'aspect qui me

semblait important : « l'accès à la gestion », c'est-à-dire au système de contrôle de gestion, donc aux données économiques validant les décisions de productivité.

J'ai cru pouvoir retourner ce contexte grâce à une mobilité au sein du « service financier » de cette même usine, d'abord à la comptabilité (en tant que chef), puis au contrôle de gestion. Dans ce périmètre, l'accès aux « chiffres » était certes plus aisé, mais les conséquences sur le travail m'étaient désormais invisibles.

Par ailleurs, le contexte de productivité n'avait nullement faibli, et je me suis retrouvé en situation de devoir moi aussi « réaliser de la productivité » dans mon service. En à peine un an, deux postes de comptable (33%, tout de même) avaient été supprimés à l'occasion de départs en retraite. Le plus troublant dans cette « productivité » obligatoire, c'est que la question du maintien d'un des postes n'a jamais été posée – comme s'il était « naturel » que le nombre d'effectifs baissât.

Et puis, comme j'avais bien œuvré pour la productivité, ça été au tour de mon poste de faire l'objet d'une « productivité » : un chef pour 3 ou 4 comptables, c'est trop ... Quelle récompense ! Autre choc.

Après, l'arrivée en contrôle de gestion, principalement sur la « masse salariale », m'a permis de constater quelques comportements « absurdes » alimentés par la comptabilité analytique de l'entreprise. Dans ces années où le « sureffectif » était partout, certaines filiales du groupe préféraient embaucher des intérimaires « qui coûtaient moins cher » que les salariés de nos usines ! Ce type de situation a renforcé ma conviction que le système de calcul de coûts joue un rôle déterminant dans la manière dont une entreprise gère ses effectifs.

Au final, je ressentais peu de motivation à continuer ma carrière dans cette entreprise, tiraillé entre la gestion d'un côté et l'ergonomie de l'autre. C'est alors que l'envie de revenir à mes questionnements fondamentaux s'est faite sentir... J'ai alors choisi de débiter une thèse, celle que je vous présente.

INTRODUCTION GENERALE

La présente thèse porte sur la performance du travail, c'est-à-dire sur la contribution du travail à la performance des organisations. Elle puise sa source dans des questions empiriques illustrées par les propos de ce dirigeant :

« Nous nous apercevons, constate ce dirigeant, qu'il n'y a plus de règles pour recréer ces emplois dont nous percevons l'utilité [cités plus haut dans le texte : chauffeurs, gardiens de nuit, documentaliste ...]. Il s'agit d'emplois non directement productifs, qui seront assimilés à des frais généraux. Or la tendance spontanée de ceux qui jugent la gestion est de compter en chiffre d'affaires par salariés, et à juger les frais généraux comme le signe d'une mauvaise gestion. ». (Philippe Joffard, PDG de Lafuma, cité dans Ginsbourger, 1998, p. 200).

L'extrait ci-dessus exprime la difficulté qu'éprouve ce PDG à expliquer selon des critères de « bonne gestion », l'utilité d'emplois qu'il souhaite recréer. Ceci signifie que pour les emplois considérés, il n'est pas en mesure de justifier selon les critères de gestion en cours, ce que va apporter, à son entreprise, le travail qui sera réalisé dans le cadre de ces emplois.

Les propos de Philippe Joffard éclairent comment la question de la contribution du travail à la performance se pose concrètement dans les organisations. Qu'en est-il dans la littérature ?

La littérature en contrôle de gestion s'intéresse très peu au travail. Sur un plan théorique, Lorino (1995) pointe un « paradigme du contrôle » (p. 21) dans lequel le travail est supposé stable et transparent, donc traité par omission.

Une approche plus normative part de l'hypothèse que la performance des organisations est par nature multidimensionnelle et en déduit la nécessité de la modéliser (Lebas, 1995 ; Giraud & Zarlowski, 2011 ; Löning & al., 2013). Le niveau d'analyse est alors organisationnel. Le pilotage opérationnel de cette performance cherche à relier les objectifs aux moyens nécessaires pour les atteindre (Giraud & Zarlowski, 2011 ; Löning & al., 2013). Mais sans l'exclure, ces démarches n'identifient

pas formellement le travail en tant que tel comme levier de performance – tout au plus mentionnent-elles des moyens humains, ou ajoutent-elles de la prescription. Par ailleurs, les moyens envisagés représentent généralement une consommation de ressources, c'est-à-dire un coût (Mendoza & al., 2009), qu'il faudrait rapporter à la valeur créée (Lorino, 2003). Malleret (2009) a cependant mis en évidence de nombreuses difficultés dans l'articulation effective du couple coûts-valeur. Dans cette perspective plus normative, la performance du travail reste donc difficilement identifiable.

Dans une perspective empirique, la littérature la plus proche de notre thématique est celle sur le contrôle de gestion sociale (Martory, 2012 ; Alcouffe & al., 2013 ; Cappelletti, 2006). Le contrôle de gestion sociale s'intéresse aux individus au travail dans une perspective de performance pour l'organisation. De nombreuses dimensions sont alors étudiées : catégories, statuts, compétences, productivité, accidents, etc. Ces dimensions concernent les individus au travail dans une logique d'indicateurs généraux. Par construction, elles s'approchent insuffisamment de ce que les individus font concrètement dans les organisations – à savoir leur travail.

Ainsi, selon plusieurs approches, le contrôle de gestion n'apporte pas de réponse directe à la question de la performance du travail.

L'ergonomie est la « science du travail » (IEA, 2000). Cette discipline étudie le travail, et vise conjointement deux objectifs : bien-être individuel et performance du système (IEA, 2000 ; Falzon & Mas, 2007 ; Dul & al., 2012). De fait, la littérature en ergonomie modélise de manière théorique et générique les effets utiles du travail (Hubault, 1999), tant pour l'individu que pour l'entreprise (Guérin & al., 1991 ; Hubault & al., 1996 ; Leplat, 2000). Toutefois, il est classiquement reproché à l'ergonomie de s'intéresser prioritairement au bien-être des individus (Perrow, 1983 ; Falzon & Mas, 2007 ; Dul & Neuman, 2009). Par ailleurs, Hubault (1999) constate que la performance du travail reste relativement indéterminée :

- « [...] les entreprises ont à faire face à une double difficulté :
- une relative **indéfinition économique du travail**, liée à la difficulté de comprendre la contribution du travail à la création de la valeur économique ;

- une relative **indéfinition organisationnelle du travail**, liée à la difficulté de comprendre comment le travail permet à l'entreprise de « *faire face...* » et lui donne les moyens de tenir ses « *rendez-vous* » [Zarifian, 95]. » (souligné par l'auteur).

Aussi, même si l'ergonomie entend étudier le travail en lien avec le bien-être et la performance, il semble que le lien avec la performance nécessite d'être approfondi.

Les sciences de gestion comportent d'autres disciplines (GRH et comptabilité, notamment), et sont institutionnellement proches de l'économie. En nous intéressant à ces champs, nous constatons qu'ils n'apportent pas non plus de réponse directe à la question de la performance du travail.

Tout d'abord, un tout petit nombre de travaux en économie et gestion mobilisent directement la notion de performance du travail (Rocca, 2009 ; Jawadi, 2010 ; Jawadi & Boukef Charki, 2011). Chez Rocca (2009), la performance du travail relève d'« une réquisition des compétences » des salariés. » (p. 16), c'est-à-dire exiger que les salariés mettent en œuvre ce qu'ils savent et peuvent faire. Pour Jawadi (2010) et Jawadi & Boukef Charki (2011), la performance du travail traduit le « niveau de conformité par rapport aux normes et aux standards d'évaluation [...] ». » (Jawadi, 2010, p. 289). Ces travaux s'appuient en fait sur une conception prescriptive de la performance du travail : la contribution du travail consiste à se conformer à ce qui est requis ou demandé. Comme l'a montré l'ergonomie, cette conception est partielle, voire erronée, car le travail réalisé par les individus s'écarte généralement de la prescription (Cazamian & al., 1996 ; Falzon, 2004b). Autrement dit, la performance du travail ne peut se limiter à une exécution de la prescription.

Si l'économie classique considère que le salaire constitue le point d'équilibre entre l'offre et la demande de travail, certains travaux témoignent que des entreprises peuvent, de manière structurelle ou conjoncturelle, maintenir ou augmenter leur

demande en travail malgré l'augmentation du salaire. Gautié (1998) mentionne trois mécanismes dans cette perspective : le salaire d'efficience, une élasticité prix-travail faible ou absente, ou encore le « paradoxe des fast-foods » qui voit les embauches augmenter conjointement à l'augmentation du salaire minimum. Ces mécanismes dénotent que des entreprises peuvent trouver un intérêt à supporter l'augmentation du coût du travail sans ajuster leurs effectifs à la baisse. Ainsi, le niveau de salaire ne déterminerait pas systématiquement la demande en travail. Ceci suggère d'un point de vue général que les entreprises peuvent être capables de mettre en rapport un (sur)coût du travail avec une quelconque valeur que ce dernier apporterait. Toutefois, ce rapport reste envisagé et postulé à un niveau organisationnel sans indication sur son identification plus concrète.

Toujours dans une approche économique, la productivité permettrait peut-être d'approcher la performance du travail. La productivité se définit généralement comme le rapport entre un output et le travail (Brémond & Gélédan, 1990 ; Beaujolin, 1995). A travers différents types d'output (quantité produite, valeur ajoutée, chiffre d'affaires, etc.), la productivité pourrait ainsi témoigner de la contribution du travail à certaines dimensions de la performance. Toutefois, l'élaboration de ce ratio génère de nombreuses difficultés. D'une part, l'output ne résulte pas uniquement du travail : d'autres facteurs, en particulier l'outillage, sont en jeu (Marx, 1867 ; Lorino, 1989 ; Thévenet, 1999 ; Stuebs & Sun, 2010). Autrement dit, la productivité ne permet pas d'appréhender la contribution spécifique du travail. D'autre part, le dénominateur ne correspond pas véritablement à du travail : il peut s'agir de temps (Taylor, 1911 ; Marx, 1867), d'effectifs physiques (Brémond & Gélédan, 1990), ou encore d'ETP¹ (Alcouffe & al., 2013). Etant données ces difficultés, la productivité ne peut représenter une réponse à la question de la performance du travail.

Enfin, l'individu est souvent considéré comme une source de performance dans les organisations. En comptabilité, le courant *Human Resources Accounting* considère

¹ Equivalent Temps Plein.

ainsi que les individus sont des « actifs humains » dont il faut déterminer la valeur (Hermansson, 1964 ; Flamholtz, 1971 ; Roslender & Dyson, 1992). Dans la logique comptable (Eglem & al., 2010), les actifs augmentent la valeur globale de l'entreprise. L'individu est également considéré comme une source de performance dans le champ de la gestion des ressources humaines (Thévenet, 1999 ; Tremblay & Sire, 1999). Par ailleurs, de nombreux travaux se sont intéressés à la performance individuelle au travail à travers plusieurs aspects, notamment : quantité et qualité de travail fourni, productivité, la capacité à innover (Avolio & al., 1990 ; Suliman, 2001 ; Stajkovic & Luthans, 2001).

Ces littératures se focalisent sur l'individu au travail dans les organisations, mais pas sur le travail proprement dit. Ils n'apportent donc pas de réponse directe à la question de la performance du travail. Cependant, ces travaux montrant les individus comme source de performance renforcent la légitimité à nous intéresser à la contribution de leur travail à la performance.

Au-delà de ce constat, l'ensemble des travaux que nous venons d'évoquer montre qu'aucun champ de recherche n'est véritablement constitué autour de la performance du travail : les recherches portent sur des objets sensiblement différents (le travail, l'activité, l'individu, la performance) à partir d'approches distinctes (comptables, ergonomiques, économiques, etc.). Telle que la citation du PDG le laisse entendre, la question de la contribution du travail semble toutefois porteuse d'enjeux relatifs à la connaissance plus générale du fonctionnement des entreprises, notamment : les modalités d'atteinte de la performance organisationnelle et les processus de décision touchant à l'emploi.

La conceptualisation du travail et de la performance sont relativement complexes. Le travail infuse de nombreux champs théoriques (psychologie, économie, ergonomie, sociologie, etc.). De plus, le travail est incorporé aux individus qui le réalisent, ce qui, en termes méthodologiques, nécessite une approche spécifique – en l'occurrence, celle de l'ergonomie (Cazamian & al., 1996 ; Guérin & al., 1991 ; Falzon, 2004a). La

performance, quant à elle, reste difficile à cerner (Lebas, 1995), et dispose de caractéristiques extrêmement variées : elle désigne à la fois le processus et le résultat, elle est contingente et multidimensionnelle au niveau de l'organisation (Bourguignon, 1997 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999).

En vertu du peu d'attention consacrée à la performance du travail dans la recherche, et de la complexité des notions de travail et de performance, nous formulons une question de recherche ouverte à visée méthodologique :

Comment rendre compte de la performance du travail dans les organisations ?

Il nous semble en effet que compte-tenu de l'état de l'art sur le sujet, il s'agit de la première étape pour pouvoir répondre au questionnement qui fonde notre projet que nous avons illustré par la citation du PDG en début d'introduction.

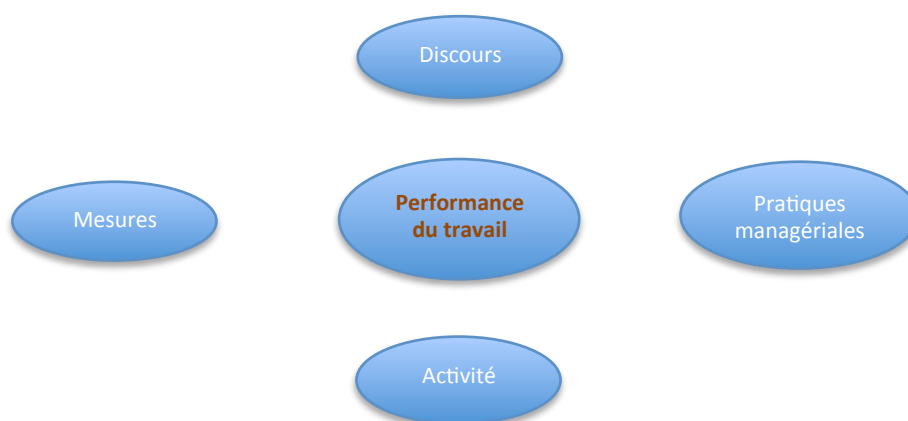
Les termes de notre question de recherche sont définis comme suit :

- La performance du travail est la contribution du travail à la performance organisationnelle ou plus simplement, ce qu'apporte le travail aux organisations.
- Le travail est une activité humaine, coordonnée, rémunérée, consistant à mettre en forme une capacité ou un donné pour l'usage d'autrui, de manière indépendante ou sous la direction d'un autre en échange d'une contrepartie monétaire ; l'activité est encadrée par la tâche qui n'épuise jamais la variabilité des situations rencontrées.
- Par « rendre compte » nous entendons faire émerger et restituer la contribution du travail à la performance. Cela fera l'objet d'une méthode spécifique que nous présentons ci-dessous.
- « [O]rganization is defined as any institution from which one receives cash for services rendered. » (Bennis, 1966b, p. 35).

Notre démarche de recherche est donc normative (Allain, 2010 ; Gendron, 2013 ; Malmi & Granlund, 2009 ; Tsang, 1997 ; Zarlowski, 2000). Elle vise à proposer des réponses opérationnelles, mais aussi à intéresser les chercheurs en contrôle de gestion à la performance du travail en proposant une méthode pour étudier la performance du travail.

Nous rendons compte de la performance du travail à travers un cadre analytique original que nous mobilisons dans deux études de cas. Ce cadre a pour objectif de capter et restituer ce que peut recouvrir la performance du travail. En cohérence avec la complexité des notions de performance et de travail, le cadre doit permettre de capter et restituer le plus de dimensions possibles de la performance du travail.

L'ergonomie constitue un apport déterminant dans l'élaboration du cadre, puisqu'elle a développé une démarche pour étudier le travail à travers l'activité (Guérin & al., 1991 ; Cazamian & al., 1996 ; Falzon, 2004a). Afin d'accéder à ce qui pourrait constituer la contribution ou les bénéfices apportés par le travail, le cadre analytique intègre un point de vue de type managérial (Ginsbourger, 1998 ; Roslender & Dyson, 1992) qui se caractérise par des mesures, des discours et des pratiques managériales dont la justification est puisée dans la littérature sur la performance (Cooper & Ezzamel, 2013 ; Giraud & Zarlowski, 2011 ; Modell, 2012). Le cadre analytique prend la forme suivante :



Chacune des quatre catégories a pour vocation d'apporter un éclairage sur la performance du travail.

Ce cadre analytique est mobilisé dans deux études de cas afin d'en tester la validité. Les deux entreprises de nos cas sont : une PME industrielle qui conçoit, fabrique et commercialise des roues en acier, et une filiale d'un groupe coté dans le secteur des services qui exploite des magasins « duty-free » dans les aéroports. Dans le premier cas, le travail étudié fut celui des ouvriers de l'atelier de fabrication ; dans le second, c'est le travail des vendeurs qui fut étudié.

Le cadre analytique structure la collecte et l'analyse des données des cas. Nous avons recouru à quatre principales méthodes de collecte qui permettent d'informer les catégories du cadre : entretiens semi-directifs, observations de l'activité, verbalisations en situations de travail, et collecte de documents¹. Dans l'analyse des données, nous nous intéressons aux liens entre les catégories de notre cadre d'analyse.

Nous identifions trois principales limites à cette thèse. Tout d'abord, l'approche de notre objet d'étude, la performance du travail, néglige dans ses analyses des aspects individuels et sociaux du travail. Ensuite, en termes de méthode générale de collecte, la catégorie pratique managériale de notre cadre analytique peut recouper les discours et l'activité. Enfin, si la quantité de données semble suffisante, elle aurait toujours pu être complétée.

La thèse est organisée de la manière suivante. Le chapitre 1 montre que le travail est un objet de recherche difficile à appréhender, et propose une base de définition au travail. Le chapitre 2 est consacré aux travaux en sciences de gestion et en économie qui légitiment de s'intéresser à la contribution du travail dans les organisations. Il se termine par la définition de la performance du travail. Le chapitre 3 est consacré à l'ergonomie, dont il identifie les apports à notre recherche. Au chapitre 4, nous énonçons notre question de recherche et développons des implications immédiates. Le chapitre 5 est dédié à notre méthodologie. Les chapitres 6 et 7 sont consacrés à nos

¹ Nous avons également recouru à d'autres méthodes de collecte que nous détaillons dans le chapitre consacré à la méthodologie.

deux cas. Le chapitre 8 expose la discussion, les contributions et limites de la thèse, ainsi que les perspectives de recherche. Une conclusion générale clôt l'ensemble.

CHAPITRE 1 – LE TRAVAIL, BASE DE DEFINITION POUR UN OBJET DIFFICILE A APPREHENDER

Introduction

Ce chapitre vise à proposer une base de définition au travail qui est un objet difficile à appréhender.

Nous montrerons en section 1 que le travail est un objet difficile à appréhender (Section 1). D'une part, ce concept est partagé par de nombreuses disciplines scientifiques, et contient donc une multitude de significations (1.1) ; cette diversité nous conduira à préciser le choix de notre angle d'étude. D'autre part, certains obstacles se dressent lorsque l'on souhaite étudier le travail (1.2) : il est incorporé aux individus qui le réalisent (1.2.1), les entreprises peinent à définir sa contribution (1.2.2), et il est relativement absent des recherches en sciences de gestion (1.2.3). Nous indiquerons alors la manière dont nous envisageons de contourner ces difficultés.

En section 2, nous comparerons plusieurs définitions du travail issues de la littérature, et adopterons comme définition de base celle proposée par Méda (2004).

1 LE TRAVAIL, UN OBJET DIFFICILE A APPREHENDER

Nous montrons dans cette section que le travail est un objet difficile à appréhender. Cette difficulté s'explique par deux raisons en particulier. D'une part, le travail relève de nombreux champs sémantiques et conceptuels (1.1.1). Nous pensons qu'un des moyens de contourner cette difficulté est de préciser le point de vue que nous adoptons (1.1.2). D'autre part, le travail semble relativement indéfini pour les organisations (1.2.1), et assez peu étudié en sciences de gestion (1.2.2).

La précision des concepts s'inscrit dans une démarche de recherche normative que nous justifierons au chapitre 4.

1.1 Pluralité sémantique et conceptuelle du travail : nécessité de choisir un point de vue

1.1.1 Aperçu de la pluralité sémantique conceptuelle du travail

Nous nous attaquons à un objet complexe, et nous savons que la route qui mène à « une » définition du travail est émaillée de difficultés. Noon & Blyton (2002, p. 338) en précisent certaines : “Engaging with complexity is time-consuming, costly, confusing and frequently disillusioning, yet it is the only satisfactory way of exploring work.”. Si notre projet n’est pas « l’exploration du travail » pour lui-même, Lallement (2007, p. 44) souligne néanmoins que la définition du travail est particulièrement difficile, tant les approches sont nombreuses et larges. Il qualifie même le travail d’ « objet qui résiste si farouchement à l’embrigadement nominal » (p. 47). Examinons quelques tentatives d’ « embrigadement nominal ».

Il est largement admis que l’étymologie du terme « travail » renvoie à un instrument de torture à trois pieds, le « tripalium » (Petit Robert, 1993). Dans le sens commun, travail est souvent associé, dans cette perspective au labeur, à la peine, même pendant la phase de travail lors de l’accouchement. Pour nos contemporains, le travail s’oppose généralement au jeu, aux loisirs.

Les disciplines des sciences sociales faisant référence au travail sont très nombreuses.

Pour en citer quelques unes :

- Philosophie,
- Médecine du travail,
- Economie : travail vs. capital ; offre et demande de travail,
- Psychologie du travail,
- Droit du travail,
- Sociologie du travail.

Au travers ce court inventaire, plusieurs aspects relatifs au travail émergent en particulier : le travail est une activité constitutive de l’homme dans une certaine

tradition philosophique, le travail est un facteur de production en économie, le travail est un réseau de relations sociales en sociologie du travail¹.

Ce court inventaire souligne toute la diversité, commune et académique, associée au terme de travail. Nous ne pouvons embrasser, dans le cadre de cette thèse, toute cette diversité entourant le travail². Nous exposons et justifions dans la section suivante le point de vue que nous adoptons sur le travail.

1.1.2 Le choix du point de vue des entreprises

Avec Méda (2004), nous pensons que nous vivons « [...] dans une société où la norme est de travailler, où les revenus s'acquièrent majoritairement par le travail, où le travail occupe une place et un temps très important [...] » (p. 34), ce qui fait de notre société une société fondée sur le travail.

Ce faisant, nous remarquons que le travail intervient à trois niveaux d'une société dans son ensemble : l'Etat et l'individu, mentionnés dans l'extrait ci-dessus, mais aussi les entreprises, ou d'une manière plus générale, les organisations. Il existe de nos jours de nombreux écrits concernant les deux premiers niveaux. Elles ont trait à la place du travail dans nos sociétés, et son intérêt général ; elles s'attachent plutôt, étant donné le contexte économique, à la question du chômage (Eymard-Duvernay, 2012). Du point de vue individuel, les recherches sont également légion et s'intéressent en ce moment à la question des risques psycho-sociaux. Donc de notre point de vue, les recherches sur le travail se concentrent sur les points de vue global (la société, l'Etat) et individuel. Le point de vue qui serait intermédiaire, celui des organisations, reste quant à lui largement sous-exploré³.

De plus, le travail est communément et classiquement considéré comme un facteur de production (Bellut, 1990), c'est-à-dire qu'il est censé produire quelque chose pour les

¹ Nous visons ici à illustrer la diversité conceptuelle autour du travail. Nous sommes parfaitement conscients que nous gommons de nombreuses subtilités des disciplines que nous présentons ainsi.

² Qui, comme aurait pu le formuler Bergson, tend à diluer le concept même.

³ Eymard-Duvernay (2012) constitue une timide percée vers le point de vue des organisations : l'une des recherches présentées étudie les pratiques de recrutement selon les employeurs.

entreprises. Autrement dit, il est légitime de chercher à étudier le travail du point de vue des organisations. C'est donc selon le point de vue des organisations que nous étudions le travail dans cette thèse.

Le niveau organisationnel que nous adoptons pour étudier le travail correspond en fait au niveau auquel les recherches en sciences de gestion, et notamment en contrôle de gestion, se placent classiquement. Ainsi, notre recherche portant sur le travail s'inscrit légitimement dans le champ des sciences de gestion.

Maintenant que nous avons exposé et justifié le point de vue que nous adoptons pour étudier le travail, il nous faut préciser trois obstacles qui se dressent sur notre voie de recherche : l'incorporation du travail, la double indéfinition du travail pour les entreprises, et le fait que le travail ait été peu étudié en sciences de gestion.

1.2 Des obstacles à l'étude du travail : incorporation, indéfinition et disparition du travail

1.2.1 Incorporation du travail

Le fait que le travail soit un facteur de production a notamment conduit les économistes à préciser la nature de ce facteur. Considérons tout d'abord le grand économiste penseur du travail pour lequel : « L'usage de la force de travail, c'est le travail proprement dit. » (Marx, 1867, p. 199, nous soulignons). Autrement dit, le travail correspond à l'utilisation de la force de travail. Et la force de travail se définit de la sorte : « Par force de travail, ou puissance de travail nous entendons le résumé de toutes les capacités physiques et intellectuelles qui existent dans la corporéité, la personnalité vivante d'un être humain [...]. » (p. 188). Donc, chez Marx (1867), le travail s'inscrit dans le corps humain.

Cette caractéristique reste maintenue dans une vision contemporaine. Gautié (1998) nous indique ainsi que : « Le facteur travail n'est pas un facteur homogène. Les

catégories de travail sont supposées se différencier en fonction de leur capital humain. Ce terme désigne l'ensemble des caractéristiques productives incorporées au travailleur, en premier lieu sa santé et sa formation. » (p. 8, nous soulignons). De même, Kaufman (2010) constate que : « [...] labor is embodied in human beings [...] » (p. 79).

Les extraits précédents nous permettent d'identifier une spécificité du travail : il est, au sens propre, incorporé à l'individu.

Cette spécificité constitue un obstacle, car elle signifie qu'il est impossible d'étudier le travail de manière *directe*. Les individus qui travaillent font écran à l'étude du travail, mais conditionnent la possibilité de l'appréhender. L'étude du travail doit donc procéder de manière *indirecte* – par l'intermédiaire des individus qui le réalisent.

Il semble difficile de contourner cette spécificité toute particulière du travail. En revanche, une des clés de l'accès au travail réside vraisemblablement dans la méthodologie déployée. Nous verrons dans le chapitre 3 comment l'ergonomie opérationnalise le travail ; notre méthodologie s'inscrira donc grandement dans la démarche ergonomique (cf. chapitre 5).

1.2.2 La double indéfinition du travail (Hubault, 1999)

Hubault (1999, p. 4) dresse le constat que : « que les entreprises ont à faire face à une double difficulté :

- une relative **indéfinition économique du travail**, liée à la difficulté de comprendre la contribution du travail à la création de la valeur économique ;
- une relative **indéfinition organisationnelle du travail**, liée à la difficulté de comprendre comment le travail permet à l'entreprise de « *faire face...* » et lui donne les moyens de tenir ses « *rendez-vous* » [Zarifian, 95]. » (souligné par l'auteur).

Selon Hubault (1999), la double indéfinition du travail se pose comme telle aux entreprises, et constitue la « double difficulté » à laquelle elles sont confrontées. Le constat d'Hubault (1999) relève d'une incompréhension de la manière dont le travail

concourt à la réussite des entreprises. Et cette incompréhension semble générée par le travail lui-même, qui porterait en lui les éléments empêchant d'accéder à ce qu'il apporte aux entreprises, que ce soit en termes économiques ou organisationnels.

Une illustration des difficultés à étudier le travail nous est donnée par Hoogenboezem & Hoogenboezem (2005). Ils étudient l'introduction de mesures de performance dans la police néerlandaise, et notent une difficulté majeure dans la démarche : « In addition, police work seems especially averse to targets since police do not only act on crimes they see, but also prevent an unknown number of crimes by simply being somewhere, and that number is impossible to gauge [...]: 'Since there are no figures on crimes that do not occur because uniformed officers are patrolling the streets, **crime statistics tell us what the criminals, not the police, are doing**' (Reuss-Lanni, 1983, p. 93). » (pp. 568-569, nous soulignons).

La double indéfinition du travail définie par Hubault (1999) nous permet donc de mieux comprendre en quoi le travail constitue en lui-même un objet difficile à appréhender. Nous verrons dans le chapitre 3 en quoi le recours à l'ergonomie peut nous permettre de le contourner, en partie du moins.

Nous consacrons la prochaine section à un dernier obstacle : la relative désaffection des sciences de gestion pour le travail.

1.2.3 Le travail, objet de recherche en sciences de gestion ?

Barley & Kunda (2001) ont constaté, dans une perspective historique, le désintérêt des chercheurs en organisation pour le travail. Ils attribuent ce désintérêt à trois raisons (p. 81). La première tient à l'émergence des théories systémiques, au premier rang desquelles la théorie sociotechnique¹. En seconde place vient la normalisation méthodologique vers des données quantitatives par nature plus abstraites. Et enfin, la spécialisation des chercheurs dans des champs particuliers autour du travail, notamment : l'organisation, les emplois, les relations industrielles, la sociologie et la

¹ Ceci semble d'ailleurs paradoxal, car les travaux fondateurs de la socio-technique se situaient au niveau le plus opérationnel possible (cf. Trist & Bamforth, 1951).

psychologie au travail. Cette spécialisation a généré des agendas de recherche distincts et très spécifiques.

Ces trois raisons au désintérêt pour le travail ont conduit à créer des « images pétrifiées du travail » (« Petrified images of work », Barley & Kunda, 2001, p. 82), principalement issues de l'ère industrielle : « Evidence that our concepts of work remain rooted in industrialism can be found in the language we use to talk about work, in the images of occupations that serve as archetypes for our theories, and in the formal systems in which we classify work. » (id., p. 82). Barley & Kunda (2001) interrogent ainsi la distinction entre travail manuel et intellectuel, à mesure que les usines disparaissent (p. 83). Par exemple, la compréhension du travail à la chaîne reste largement débitrice de la séquence du film *Les temps modernes* de Charlie Chaplin. Ce sont alors les idéaux-types du travail que les auteurs questionnent (p. 83). Enfin, Barley & Kunda (2001) notent qu'en dépit de révisions successives, les statistiques états-uniennes sur le travail regorgent de précisions sur les « cols bleus », et moins sur les autres types de travail : « [...] it is still the case that we can presently make much finer distinctions among blue-collar work than among managerial, clerical, service, sales, professional, and technical work. » (id., p. 84).

Outre leur focalisation sur les *Organization Studies*, Barley & Kunda (2001) remarquent que : « Issues of work are generally relegated to colleagues in human resource or production management, where work processes are usually treated as problems of personnel management and logistics. » (p. 81). Barley & Kunda (2001) soulignent ainsi que d'autres champs des sciences de gestion qui auraient pu étudier le travail (les ressources humaines ou le management des opérations) semblent se restreindre, respectivement, au management des hommes et femmes, et à la logistique¹.

Si le constat de Barley & Kunda (2001) semble être quelque peu élargi comme nous venons de le voir, le champ du contrôle de gestion reste absent de leur propos. Il nous faut alors nous tourner vers des théoriciens du contrôle de gestion pour entrevoir comment le travail est appréhendé dans ce champ. Lorino (1995) identifie un « paradigme du contrôle » (p. 21) qui repose sur deux hypothèses : la simplicité et la

¹ Nous reviendrons spécifiquement sur la gestion des ressources humaines au chapitre 2.

stabilité. Au sein de ce paradigme, « Le contenu concret de l'activité humaine, en termes d'actions et de savoirs, est supposé modélisé, stable et transparent : le contrôle peut donc le traiter par omission (sous-entendre sa prise en compte, comme une chose évidente) [...]. » (Lorino, 1995, p. 23). Comme nous le verrons ultérieurement dans ce chapitre (section 2), ce « contenu concret de l'activité humaine, en termes d'actions et de savoirs » correspond au travail. En somme, selon le paradigme du contrôle de Lorino (1995), le contrôle de gestion omet de considérer le travail comme un objet de recherche en tant que tel, puisqu'il constitue un paramètre figé (« modélisé, stable et transparent »). Si ce paradigme ne peut être considéré comme le seul en contrôle de gestion, il est certainement significatif de la manière dont le contrôle de gestion traite du travail. Il pourrait d'ailleurs expliquer le fait que nous n'ayons quasiment pas trouvé de publications sur le travail dans ce champ.

Les travaux que nous venons d'évoquer mettent ainsi en lumière le fait que le travail est un objet qui a été très peu étudié en sciences de gestion. Ils nous permettent de comprendre que le travail, en tant que tel, reste « pétrifié », donc sous-conceptualisé, dans ce domaine – en particulier pour le contrôle de gestion. Afin de pouvoir étudier le travail dans notre recherche, il nous semble alors nécessaire de recourir à des travaux extérieurs aux sciences de gestion, principalement en ergonomie, mais aussi en sociologie du travail.

Barley & Kunda (2001) appellent à reprendre les recherches sur le travail dans le champ des *Organization Studies*, ce qui légitime l'ancrage de notre recherche en sciences de gestion. En dépit du paradigme du contrôle de Lorino (1995), nous considérons comme légitime d'étendre l'appel de Barley & Kunda (2001) au contrôle de gestion. Nous reviendrons sur cet aspect dans notre discussion au chapitre 8.

Nous venons d'exposer dans cette section plusieurs obstacles qui se dressent face à l'étude du travail : la pluralité sémantique et conceptuelle du travail, l'incorporation aux individus, la double indéfinition qui le caractérise dans les entreprises, et sa quasi-disparition des recherches en sciences de gestion. Concomitamment à l'exposé de ces obstacles, nous avons introduit la manière dont nous pensons les contourner : en nous

focalisant sur les organisations, et en nous appuyant sur des disciplines extérieures aux sciences de gestion – l’ergonomie en particulier.

Nous proposons désormais une base de définition du travail qui s’inscrit dans la perspective que nous avons adoptée : celle des entreprises.

2 PROPOSITION D’UNE BASE DE DEFINITION POUR LE TRAVAIL

Dans cette section, nous analysons les définitions générales du travail que nous avons pu relever dans des publications dont le but consiste effectivement à établir ce que recouvre le travail. Nous débutons par celle de Shimmin (1966), puis celle de Noon & Blyton (2002), et enfin celle de Méda (2004). Nous proposerons tour à tour une critique de ces définitions pour justifier que nous retenons celle de Méda (2004).

2.1 Shimmin (1966)

Shimmin (1966) constate les limites des définitions traditionnelles en vogue à son époque (difficulté à distinguer le travail du jardinage, ou encore du jeu). Shimmin (1966) définit alors le travail de la sorte :

« Work, then, may be regarded as employment within the social and economic system which is perceived by the individual as his main occupation, by the title of which he is known and from which he derives his role in society. » (p. 197).

Pour notre recherche, la définition proposée par Shimmin (1966) comporte quelques faiblesses. Premièrement, elle se place d’un point de vue résolument individuel. Certes le travail confère un rôle et un statut sociaux aux individus, mais ce n’est pas la perspective que nous avons adoptée (cf. *supra* 1.1.2). Deuxièmement, Shimmin (1966) définit le travail comme un *emploi*. L’emploi se distingue du travail par le fait qu’il détermine les conditions externes de réalisation du travail (horaires, qualifications, rémunération, etc.). Pour reprendre, à ce stade, des termes de Marx (1867) que nous

avons précédemment mentionnés, disons que le l'emploi ne reflète pas l'usage concret de la force de travail ; c'est-à-dire qu'il ne reflète pas le travail.

Pour ces raisons, nous ne retenons pas la définition de Shimmin (1966) pour notre recherche.

Examinons à présent une seconde définition générale.

2.2 Noon & Blyton (2002)

Dans leur projet de capturer les « réalités du travail » (*Realities of work*), Noon & Blyton (2002) reprennent et adoptent la définition suivante du travail :

« A more useful definition is provided by Thomas (1999 : xiv) who identifies three components essential to work :

- 1 Work produces or achieves something (it is not an end in itself).
- 2 Work involves a degree of obligation or necessity (it is a task set either by others or by ourselves).
- 3 Work involves effort and persistence (it is not wholly pleasurable, although there may be pleasurable elements to it). » (p. 3).

Si la perspective de Noon & Blyton (2002) est plutôt individuelle, la définition qu'ils reprennent entre en résonance avec la perspective des entreprises que nous avons précédemment évoquée au 1.1.2 : si le travail produit quelque chose, c'est qu'il est un facteur de production. La définition ci-dessus présente toutefois quelques aspects qui ne conviennent pas pour notre recherche.

La seconde composante est partiellement satisfaisante pour notre propos. Nous partageons bien sûr le constat que le travail relève d'une nécessité ou d'une obligation. En revanche, notre angle ne se situe pas dans l'approche de type « a task set by ourselves ». Sans autre précision, ce travail auto-commandé ouvre, selon nous, à la possibilité du travail de type domestique réalisé par les individus eux-mêmes pour eux-mêmes : cuisine, bricolage, jardinage, ménage, etc. Ce travail domestique est par nature exclu du champ de l'entreprise, qui est l'angle que nous adoptons.

Par ailleurs, la définition adoptée par Noon & Blyton (2002) omet un élément important concernant le travail dans les entreprises : en contrepartie de leur travail,

les individus perçoivent une rémunération. En vertu des débats récurrents sur le coût du travail ¹, la dimension rémunératrice du travail (pour l'individu, et donc conceptualisé comme un coût pour l'organisation) nous semble indispensable pour être retenue dans la définition du travail que nous adopterons.

Ainsi nous ne retenons pas la définition du travail adoptée par Noon & Blyton (2002). Nous nous intéressons désormais à la définition de Méda (2004), qui constituera notre définition de base du travail.

2.3 Notre définition de base : Méda (2004)

Dans son projet de définition du travail, Méda (2004) distingue trois déterminants historiques :

- i. Le travail comme facteur de production, hérité de l'économie politique, et Smith (1776) en particulier.
- ii. Le travail comme essence de l'homme, « synonyme d'œuvre » (p. 20) au début du 19^{ème} siècle.
- iii. Enfin, avec l'avènement du salariat à la fin du 19^{ème} siècle, le travail devient un système de distribution des revenus, des droits et des protections.

Ces trois déterminants posent selon elle des difficultés : « Cet héritage non démêlé [les trois points ci-dessus] explique que nous ne parvenions pas à nous accorder sur une définition simple du travail, ni à choisir entre une définition « extensive » (le travail comme toute action humaine difficile et porteuse de transformation) et une définition plus restreinte (le travail comme participation rémunérée à la production de biens et services). » (Méda, 2004, p. 24). Identifiant les difficultés de l'une (un concept appliqué à « tout » est-il encore un concept ?) et de l'autre (omission de dimensions majeures), Méda (2004) propose la définition générale suivante :

« Nous considérerons donc ci-après le travail comme une activité humaine, coordonnée, rémunérée, consistant à mettre en forme une capacité ou un donné pour l'usage d'autrui, de manière indépendante

¹ Que nous aborderons au chapitre 2.

ou sous la direction d'un autre en échange d'une contrepartie monétaire. » (p. 31).

La lecture de cette définition implique plusieurs remarques. La définition ci-dessus s'appuie sur l'« activité humaine » qui renvoie à ce que les individus réalisent concrètement. Cette notion permet donc d'envisager d'étudier le travail – à travers ce que les individus réalisent. Deuxièmement, la définition de Méda (2004) place le travail dans les entreprises : il est coordonné, rémunéré et « sous la direction d'un autre ». Troisièmement, « mettre en forme une capacité ou un donné pour l'usage d'autrui » renvoie à l'aspect 'facteur de production' du travail que nous avons déjà mentionné. Cet aspect renforce la cohérence avec le point de vue des entreprises. Quatrièmement, la définition précédente semble reposer sur une redondance, concernant les flux monétaires : « rémunération » et « en échange d'une contrepartie monétaire ». Il n'est pas gênant pour nous que la définition insiste sur la dimension économique du travail. Enfin, la définition de Méda (2004) ouvre au périmètre des entreprises unipersonnelles (« de manière indépendante »). Même si nous n'étudierons pas ce type de cas, cette perspective ouverte ne gêne nullement notre démarche de recherche.

En vertu de son aspect individuel ancré dans une organisation, la définition de Méda (2004) convient tout à fait pour notre recherche. A ce stade, nous adoptons donc comme définition de base du travail :

« une activité humaine, coordonnée, rémunérée, consistant à mettre en forme une capacité ou un donné pour l'usage d'autrui, de manière indépendante ou sous la direction d'un autre en échange d'une contrepartie monétaire. » (Méda, 2004, p. 31).

Malgré tous ses avantages, cette définition constitue une base de départ qui sera complétée, comme nous le verrons au chapitre 3, par des notions issues de l'ergonomie. Nous justifierons alors pourquoi il nous est nécessaire de compléter la définition du travail.

Cette dernière section a proposé une définition de base pour le travail. Nous concluons désormais le chapitre.

CONCLUSIONS DU CHAPITRE 1

Ce chapitre visait à proposer une définition de base au travail. Nous avons montré que le travail est une notion difficile à appréhender pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le travail renvoie à une pluralité d'aspects (individuels, sociaux, philosophiques, économiques, etc.) qu'il est complexe d'aborder simultanément (cf. 1.1.1). Nous faisons le choix de nous concentrer sur les aspects qui touchent les organisations, et en particulier ce que le travail leur apporte. En effet, le travail est communément considéré comme un « facteur de production », mais le point de vue des organisations est rarement étudié (cf. 1.1.2). En outre, nous avons identifié quelques obstacles à l'étude du travail (cf. 1.2) : le fait que le travail ne puisse être étudié qu'au travers des individus qui le réalisent, le fait que les contributions du travail dans les organisations soient difficilement identifiables, et le fait que le travail soit un objet peu étudié en sciences de gestion. Conjointement à l'identification de ces obstacles, nous avons évoqué les pistes pour les contourner. Pour cela, nous nous appuyerons principalement sur l'ergonomie.

Par comparaison avec d'autres définitions générales du travail, nous avons ensuite adopté comme définition de base du travail celle qui est proposée par Méda (2004) :

« une activité humaine, coordonnée, rémunérée, consistant à mettre en forme une capacité ou un donné pour l'usage d'autrui, de manière indépendante ou sous la direction d'un autre en échange d'une contrepartie monétaire. » (Méda, 2004, p. 31).

Outre le fait qu'elle s'appuie sur ce que les individus réalisent (« activité humaine »), cette définition inscrit le travail dans les organisations au travers des considérations

économiques et hiérarchiques qu'elle contient (cf. 2.3). Elle est donc en cohérence avec notre principal angle d'étude – celui des organisations.

CHAPITRE 2 – APERCU DE TRAVAUX EN ECONOMIE ET GESTION LEGITIMANT DE S'INTERESSER A LA CONTRIBUTION DU TRAVAIL DANS LES ORGANISATIONS

Introduction

Ce chapitre vise à montrer en quoi il est légitime de s'intéresser à ce que le travail apporte aux organisations à partir de travaux en économie et sciences de gestion. Le travail en tant que tel étant peu étudié en sciences de gestion (cf. 1.2.3 du chapitre 1), nous ne pouvons nous inscrire clairement et précisément dans tel ou tel courant de recherche. Ainsi, nous convoquons des références qui ne manient pas entre elles les mêmes concepts. Le tableau très éclectique que nous dressons ne permettra donc pas de les faire toutes dialoguer, malgré une structuration thématique. Par ailleurs, nombre d'entre elles n'utilisent pas le concept « travail », et pour celles qui l'utilisent, le sens n'est pas nécessairement celui que nous avons adopté au chapitre 1. Nous nous efforcerons alors de déconstruire les notions utilisées afin de montrer en quoi ces travaux légitiment de s'intéresser à la contribution du travail dans les organisations, et afin d'identifier les limites de leur apport. Nous ne prétendons pas produire une vision exhaustive.

Ce chapitre débutera par quelques considérations de sens commun relatives aux réductions d'effectifs. La section 2 s'intéressera aux notions de coût et de valeur du travail. Nous étudierons en section 3 la productivité. La section 4 sera consacrée aux travaux considérant l'individu comme une source de performance. La section 5 est dédiée aux notions de performance et de performance du travail.

1 PREMIERES CONSIDERATIONS : REDUCTIONS D'EFFECTIFS ET QUESTIONS SUR LE TRAVAIL

Cette section montre en quoi des situations assez communes peuvent susciter des questionnements sur l'utilité du travail, et donc sa contribution dans l'entreprise. Après avoir souligné le contexte actuel de réductions d'effectifs (1.1), nous explicitons les questions que ces dernières soulèvent à propos du travail (1.2).

1.1 Le contexte de réductions d'effectifs

Dans la France de l'après-crise 2008-2009, le contexte de la thèse est fortement marqué par les réductions d'effectifs. Ne serait-ce qu'en consultant l'application smartphone du *Monde* sur la durée de notre recherche, nous avons recueilli plus d'une centaine d'articles annonçant, rapportant ou anticipant des réductions d'effectifs principalement en France.

Il ne semble pas, pour autant, que cette situation soit strictement conjoncturelle. Hubler & Schmidt (1999) reproduisent en France une méthodologie empirique utilisée à maintes reprises aux Etats-Unis : l'évolution des rendements anormaux (de l'action) en lien avec des annonces « RH » dans la presse. Trois situations relatives aux ressources humaines sont étudiées : le changement de dirigeant, le climat social (« relations industrielles » selon les auteurs) et les plans de restructuration, situations pour lesquelles les auteurs identifient des stratégies offensives (anticipation) et défensives (réaction à une baisse de commandes, par exemple). Sur les restructurations, Hubler & Schmidt pointent dans leurs résultats : « Seules les décisions perçues (ou présentées ?) comme anticipatives reçoivent un écho favorable. Ce constat est à double tranchant : il est rassurant au sens où l'actionnaire ne réagit pas systématiquement et mécaniquement de manière positive aux suppressions d'emploi. Il est aussi inquiétant au sens où il risque d'inciter les entreprises à mettre en œuvre de manière continue, récurrente et chronique un processus de réduction d'effectifs [...]. » (p. 164). Le témoignage de Richard ARMAND, membre du comité exécutif de Pechiney, renforce l'inquiétude émise par Hubler & Schmidt (1999), puisqu'il pointe une sorte de mécanisme continu de réduction d'effectifs : « Malheureusement, l'expérience montre que dans nombre de cas, il faut bientôt

recommencer. Pourquoi ? [Parce] que, de le leur côté, les concurrents ont fait de même : tout le monde se retrouve alors sur la même ligne qu'au coup d'avant, prêt à une nouvelle baisse des effectifs. » (Débat « Vie des affaires », 1994, p. 21).

Enfin, le contexte de réductions d'effectifs de type offensif ne constitue pas une spécificité française : « However, increasingly common is the tendency for employers to announce redundancies as a cost-cutting measure even at times when the business and the economic outlook are buoyant. » (Noon & Blyton, 2002, p. 43).

Ce fort contexte de réduction d'effectifs suscite, comme nous allons le voir dans la section suivante, des questions relatives au travail des personnes.

1.2 Les questions posées sur le travail

La réduction nette d'effectifs (donc non compensée par des embauches quantitativement identiques), nous l'avons vu, est lourde de conséquences aux niveaux individuel, social et national. Mais elle interroge également sur ce que faisaient ces individus dans l'organisation. Autrement dit, la réduction nette d'effectifs pose de multiples questions relatives au travail que les individus effectuaient. En voici quelques-unes :

- Etait-il *inutile* ?
- Etait-il quantitativement *insuffisant* pour « remplir » un poste ?
 - Si l'entreprise constatait une capacité de travail *disponible*, n'aurait-elle pas pu l'affecter à d'autres fonctions, missions ?
- Devient-il *réparti* entre d'autres postes internes à l'entreprise ?
 - Cela signifie-t-il alors que ces autres postes disposaient d'une capacité *disponible* de travail ?
 - Et qu'ils n'auraient pu être employés à d'autres missions ou fonctions ?
- Devient-il *sous-traité* ?
 - Voire *délocalisé* ?

Les questionnements ci-dessus restent très élémentaires et s'adressent à des plans différents (individuels, organisationnels, nationaux). Ils soulignent que la question de l'utilité du travail¹ dans les organisations mérite d'être posée.

Après ces premières réflexions, intéressons-nous aux valeurs que peut prendre le travail.

2 QUELS COUT ET « VALEUR(S) » AU TRAVAIL

Cette section traite de « valeur » conférée au travail dans les organisations. La notion de valeur est polysémique. Nous débuterons en analysant l'une des principales valeur que prend le travail dans les organisations : son coût (2.1). Nous montrerons alors que cet indicateur reste très éloigné de ce qu'il est censé représenter. Nous présenterons ensuite des travaux en économie (2.2) qui montrent que le salaire ne constitue pas l'unique déterminant de la demande en travail. En comptabilité-contrôle de gestion, certains travaux soulignent la nécessité de considérer la valeur créée en regard du coût constaté (2.3). Ces travaux en économie et comptabilité-contrôle de gestion confortent de manière indirecte la légitimité à s'intéresser à la question de la contribution du travail à la performance.

2.1 Le coût du « travail », définition et difficultés

Dans cette section, nous définissons d'abord le coût du travail (2.1.1) avant d'exposer les difficultés de principes (2.1.2).

2.1.1 Définition

Quel que soit le courant concerné, la littérature consultée semble converger sur la définition du travail. Pour Katz (1979), le coût du travail relève des « wages and pensions » (p. 510). Pour Gautié (1998, p. 84) : « Coût du travail = cotisations

¹ Dénomination temporaire. Nous introduirons plus avant dans ce chapitre la notion de performance du travail.

patronales + salaire brut ». Dans son étude sur la structure du coût du travail, Barkume (2010) identifie des « quasi-fixed employment costs » qui contiennent :

« vacation and holiday paid leave, paid sick leave, other paid leave (e.g. for jury duty), shift differential payments, bonuses unrelated to worker hours or output, severance payments, supplemental unemployment insurance, health insurance, life insurance, sickness and accident insurance, long-term disability insurance, defined benefit retirement contributions, federal and state unemployment insurance taxes » (p. 142).

L'étude de Stuebs & Sun (2010) s'appuie sur une base de données qui intègre dans le coût du travail les éléments suivants : « [...] total labor costs and related expenses. It includes salaries, wages, incentive compensation, other benefit plans, payroll taxes, pension costs, and profit sharing. » (Note 15 p. 280). Enfin, Alcouffe & al. (2013) assimilent coût du travail et masse salariale, cette dernière comprenant les différents types de rémunération et les cotisations patronales afférentes.

Dans ces travaux, la définition du coût du travail varie quelque peu dans ses modalités, mais converge autour de la rémunération (salaires fixe et/ou variable, primes, intéressement, etc.) et des cotisations sociales afférentes. D'un point de vue comptable, ce sont des charges de personnel. Autrement dit, le coût du travail se rapporte fondamentalement aux individus qui perçoivent la rémunération.

Examinons désormais les difficultés que pose cette définition du coût du travail.

2.1.2 Difficultés inhérentes au coût du travail

La première difficulté inhérente au coût du travail tient à la variabilité du phénomène. Outre les questions de périmètres de charges et de modalités de calcul, Bellut (1990) identifie que :

« Même dans une production de série rodée, les problèmes techniques, la fatigue, l'environnement... font fluctuer le coût unitaire entre le début et la fin de la journée. Face à une telle réalité, parler d'un coût (estimé ou constaté) en donnant un seul chiffre risque de restreindre la perception du problème. » (p. 170).

Ce serait trahir le propos de Bellut (1990) que de lui conférer une posture critique radicale. Devant la difficulté qu'il soulève, il suggère « d'associer à la valeur la plus probable la courbe de distribution correspondante. ». (id., p. 170). Ce projet de calcul combinatoire présuppose une loi de fonctionnement que nous ne partageons pas. Il reste en revanche intéressant de noter avec lui la question de la fiabilité de la mesure sous un angle intéressant : la variabilité intrinsèque de ce que l'on souhaite mesurer. Comme nous le verrons au chapitre suivant, cette variabilité intrinsèque s'applique parfaitement au travail.

La seconde difficulté relative au coût du travail tient à sa précision conceptuelle. La définition du coût du travail semble en effet négliger une distinction opérée notamment par Marx (1867). Ce dernier différencie le travail de la *force* de travail. La force de travail est une marchandise qui s'échange sur un marché : « Et cette marchandise spécifique, le possesseur d'argent la trouve sur le marché : c'est la puissance de travail, ou encore la force de travail. » (Marx, 1867, p. 188). Elle est fournie par le travailleur, et est payée par le salaire. Quant au travail, il correspond chez Marx (1867) à l'usage de la force de travail : « L'usage de la force de travail, c'est le travail proprement dit. » (p. 199). La distinction proposée par Marx (1867) entre le travail et la personne qui le réalise montre que le coût du travail ne peut être assimilé aux charges de personnel.

Tout au plus, ces dernières en représentent une composante. En effet, le travail mobilise et consomme des ressources de l'entreprise pour, par exemple, fabriquer un produit. Afin de restituer cette utilisation des ressources, De Geuser (2006) suggère d'intégrer au coût du travail « [les] charges nécessaires pour permettre au travail de se mobiliser. » (p. 25). Comme le montre la section précédente, cette suggestion n'a pas encore infusé la littérature, et souligne le manque de précision dans la définition du coût du travail.

Les difficultés mises en évidence ici soulignent la difficulté à circonscrire l'objet de coût (Mendoza & al., 2009) qu'est le travail, et à le mesurer. Elles soulignent à bien des

égard le fait que le travail est difficile à appréhender, notamment au travers d'indicateurs.

Nous nous intéressons désormais à quelques travaux en économie qui soulignent que le salaire ne constitue pas nécessairement le principal déterminant de la demande en travail.

2.2 Le salaire, principal déterminant de la demande de travail ? Revue de quelques anomalies en économie

En économie, le salaire représente le point d'équilibre entre l'offre et la demande de travail (Gautié, 1998 ; Kaufman, 2010). Certains développements nuancent quelque peu cette modélisation classique en montrant qu'un coût du travail plus élevé que le marché ne détermine pas nécessairement la demande en travail. Nous ne visons pas l'exhaustivité. Nous nous consacrons aux travaux qui nous semblent les plus intéressants pour appuyer notre recherche. Dans cette perspective, nous exposerons successivement dans cette section : le salaire d'efficience, l'élasticité-prix et le paradoxe des fast-foods.

Ces mécanismes suggèrent notamment que les entreprises seraient en mesure d'identifier une « valeur » au travail qui pourrait compenser son surcoût. Cette valeur représenterait alors la contribution du travail à la performance, c'est-à-dire la performance du travail.

2.2.1 Le salaire d'efficience

Le salaire d'efficience vise en particulier à contrebalancer un problème d'agence : « On peut alors montrer que l'employeur a intérêt à fixer un salaire supérieur à celui du marché, faisant ainsi courir un risque de perte de revenu si celui-ci est licencié pour avoir été surpris en train de « flâner », et l'incitant par là à fournir l'effort requis. » (Gautié, 1998, p. 16).

Le salaire d'efficacité est donc un mécanisme d'incitation dans lequel une organisation choisit de payer un salaire supérieur par rapport au marché pour limiter un coût d'opportunité (baisse de productivité, désorganisation, etc.). Nous comprenons bien que la perspective du salaire d'efficacité vise à réduire un coût global. Cependant, la vérification concrète de l'équilibre (voire du gain) ainsi obtenu reste empreinte de doutes – peut-on effectivement supprimer toute « flânerie » ? Autrement dit, le salaire d'efficacité suggère qu'une organisation pourrait consentir à un travail qui coûte plus cher sans que l'équilibre ni les gains résultant de ce « salaire d'efficacité » soient certains. Cela ouvre à notre sens à des questions intéressantes sur le fait que les entreprises peuvent considérer une certaine valeur au travail en dépit d'un surcoût.

Intéressons-nous désormais à l'élasticité-prix du travail.

2.2.2 L'élasticité-prix du travail

L'élasticité se définit de la sorte : « D'une manière générale, l'élasticité d'une variable Y à une variable X est le rapport de la variation relative de Y à la variation relative de X [...]. » (Gautié, 1998, p. 24). Si X varie de 1%, le calcul d'élasticité permet de déterminer si Y varie aussi de 1%, ou de moins, ou de plus. Gautié (1998) avertit de deux précautions à prendre. Premièrement : « L'élasticité ne mesure qu'une corrélation statistique. » (p. 24), et non une causalité. Deuxièmement, préciser l'horizon temporel : « En effet, les ajustements ne s'opèrent pas tous à la même vitesse. Ainsi, par exemple, à niveau de production donné, la substitution du capital au travail au niveau de l'entreprise ne prend effet que progressivement, à l'occasion du renouvellement des machines. » (id., p. 25). Autrement dit, l'intervalle temporel entre la variation de X et la variation de Y conditionne les chances de constater (ou non) une corrélation.

A l'issue de la revue de travaux dans ce champ, Gautié (1998) dresse le constat suivant :

« L'ensemble des résultats suscite cependant de nombreuses réserves. D'une part ils sont établis pour la plupart d'entre eux à partir de données sur l'industrie manufacturière [minoritaire]. D'autre part et

surtout, d'une étude à l'autre les résultats peuvent varier selon le niveau d'agrégation et selon le pays, mais aussi, ce qui plus gênant, pour un même pays et pour un même niveau d'agrégation, selon les spécifications retenues de la demande de travail et la mesure des différentes variables et paramètres, ainsi que selon la période retenue. » (p. 28) ; La France faisant figure de cas spécifique montrant « **l'absence d'élasticité de la demande de travail à son coût au niveau macroéconomique** [...]. » (p. 29, nous soulignons).

Gautié (1998) conclut alors par : « Au total, malgré un grand nombre de travaux, de nombreuses incertitudes subsistent quant à l'influence du coût du travail sur sa demande. » (p. 31).

Selon nous, l'incertitude entourant « l'influence du coût du travail sur sa demande » selon les mots de Gautié caractérise un phénomène dans lequel l'arrivée et/ou le maintien de travailleurs dans une organisation soit le fruit d'un arbitrage entre plusieurs critères, dont le coût du travail. Ceci suggère encore que les entreprises pourraient mettre en relation le travail et son coût avec une certaine valeur créée.

Terminons cette partie en s'intéressant au paradoxe des fast-foods.

2.2.3 Le salaire minimum et le « paradoxe des fast-foods »

Au milieu des années 1990, plusieurs travaux relatifs au salaire minimum ont produit des résultats surprenants. Gautié (1998) nomme ce phénomène « Le paradoxe des *fast-foods* » (p. 42) :

« Katz et Krueger (1992) ont suivi un échantillon de *fast-foods* dans le Texas pour étudier leur réaction aux importantes hausses du salaire minimum entre 1989 et 1991 (en tout, de 3,35 dollars à 4,25 dollars), en même temps que l'instauration du *subminimum wage* pour les teenagers, s'élevant à 85% du salaire minimum pendant les six premiers mois d'embauche. Les résultats sont assez peu conformes à ceux attendus. Très peu de restaurants ont eu recours au *subminimum wage*, pour des raisons d'équité entre salariés. De plus, une part importante des *fast-foods* qui accordaient un salaire à l'embauche supérieur à l'ancien salaire minimum l'ont augmenté, pour maintenir l'écart avec le nouveau salaire minimum. Enfin, et surtout, les auteurs ne décèlent pas d'effet négatif de cette forte augmentation du salaire minimum sur l'emploi des jeunes, et mettent même en lumière des effets inverses. » (Gautié, 1998, p. 42).

Les résultats de cette étude (confortés par les études complémentaires de Card & Krueger (1995), visant à contrôler la variable « prix de vente », notamment) montrent qu'une augmentation de près de 27% du salaire minimum n'a pas d'effet destructeur sur l'emploi, et aurait même eu un effet favorable. Ce phénomène pour le moins étonnant n'a eu de cesse de secouer la communauté académique en économie. Les virulents débats débordent même des comités de rédaction des revues scientifiques et s'invitent dans la presse¹ pour tenter d'expliquer ou de discréditer ces résultats. Bien évidemment, le protocole suivi par Katz & Krueger (1992) puis Card & Krueger (1995) est discutable. Gautié (1998) note ainsi que les échantillons ne tiennent pas compte des restaurants qui auraient fermé en raison de ces mêmes augmentations du salaire minimum.

Ce qui nous semble intéressant au regard de notre recherche tient à deux choses. D'une part, le débat entre économistes sur ce sujet se perpétue encore, c'est-à-dire que les résultats des études initiales n'ont pas été totalement invalidés. D'autre part, et c'est là le point le plus important pour nous, ces travaux montrent que *certaines* organisations peuvent augmenter le coût du travail *et simultanément* augmenter leur demande en travail, c'est-à-dire embaucher. Cela ouvre des perspectives sur le lien entre le coût du travail et ce qu'il apporte aux entreprises. Plus généralement, cela ouvre à des questionnements sur le lien entre le travail et la performance organisationnelle : comment des *fast-foods* ont-ils pu « résister » à l'augmentation du coût du travail ? La productivité a-t-elle augmenté ? Ou les prix ? Ont-ils réduit les marges ? etc. En un sens, le paradoxe des fast-foods conforte l'intérêt à étudier la contribution du travail à la performance.

Nous venons de passer en revue dans cette section des mécanismes économiques qui soulignent que le salaire n'est pas l'unique déterminant de la demande en travail. Ces mécanismes suggèrent que les entreprises seraient en mesure de percevoir ou d'identifier une certaine « valeur » à un travail dont le coût est supérieur. Cette valeur renvoie à la contribution du travail que les entreprises pourraient percevoir ou identifier, quel que soit le coût de ce dernier. Les mécanismes que nous avons ici

¹ *Le Monde* des 19-20 janvier 2014 et du 11 février 2014 ; *The Economist* du 24/11/2012.

exposés légitiment donc, de manière indirecte, l'intérêt à étudier la performance du travail.

Pour terminer, examinons à présent des travaux qui nous permettent de considérer de manière plus directe que le travail pourrait apporter une certaine valeur.

2.3 Une « valeur » au travail ?

Dans cette section, nous nous intéressons à des travaux dans le champ comptabilité-contrôle de gestion qui suggère que le travail peut apporter une valeur à l'entreprise. Nous débutons par les travaux en contrôle de gestion, avant d'aborder ceux en comptabilité.

2.3.1 Le travail, un coût sans valeur ?

Une partie de la littérature en contrôle de gestion s'intéresse au lien entre coût et valeur : « Le pilotage économique de l'entreprise doit s'intéresser aux mouvements relatifs du coût et des fonctionnalités obtenues (la « qualité », la valeur), sachant qu'en règle générale les deux termes bougeront simultanément. Il est donc assez superficiel, voire dangereux, de théoriser les mouvements du coût et de la valeur de manière séparée. » (Lorino, 1995, p. 129). Cette articulation entre le coût et la valeur caractériserait même la performance : « La performance de l'entreprise est fondée sur le couple valeur-coût, mettant en relation la valeur produite (valeur) et la valeur détruite (coût). Les deux termes de ce couple sont indissociables (il ne s'agit, ni de minimiser les coûts, ni de maximiser la valeur produite, mais d'optimiser le rapport entre les deux). » (Lorino, 2003, p. 4).

Ces extraits soulignent qu'il est légitime et pertinent de s'intéresser en contrôle de gestion, à la « valeur » qu'apporte un coût spécifique, c'est-à-dire, en ce qui nous concerne, à la contribution du travail.

Toutefois, le couple coût-valeur dont il est question ici est envisagé au niveau de l'organisation. La performance qu'il caractérise est celle de l'entreprise, et non celle

d'un facteur spécifique – le travail, en l'occurrence. Par ailleurs, ce rapport coût-valeur comporte de nombreuses difficultés conceptuelles et opérationnelles, en particulier parce que la valeur est un concept emprunt de faiblesses. Malleret (2009) relève ainsi que le concept de valeur renvoie à l'usage et à l'échange (prix), que la valeur est une construction sociale, et que sa perception peut également varier selon les clients. Autrement dit, la valeur est un concept très large difficilement opérationnalisable.

Les critiques autour du couple coût-valeur n'entament pas l'intérêt théorique à s'intéresser à ce qu'un coût apporte à l'entreprise. Elles pointent les difficultés qui émaillent ce type de démarche, et suggèrent de mobiliser un concept moins large que celui de valeur.

Intéressons-nous désormais à la traduction comptable de la valeur qu'apporte le travail.

2.3.2 L'immobilisation des charges de personnel

Quelques recherches en comptabilité montrent que certaines charges du compte de résultat seraient légitimement intégrables à l'actif du bilan, en-dehors des conventions déjà applicables. C'est-à-dire que les travaux en ce sens considèrent que certaines charges du compte de résultat couvrent dans les faits une période supérieure à celle de l'exercice comptable ; elles devraient, alors, selon la logique comptable (Eglen & al., 2010) être imputées à l'actif du bilan pour être ensuite dépréciées sur plusieurs exercices comptables.

L'article de Ballester & al. (2002) fournit un bon exemple de ce type de démarche, appliquée aux charges de personnel. Il vise à déterminer quelle part de charges de personnel devrait être considérée comme un investissement en capital humain, et quel pourcentage de dépréciation devrait y être attribué. En adaptant le modèle de « residual income valuation » (Ohlson, 1995), les auteurs déterminent respectivement 16% (des charges de personnel) et 34% (de dépréciation).

Les travaux mentionnés ici montrent qu'une part des charges de personnel devraient être comptabilisés au bilan¹, c'est-à-dire augmenter la valeur comptable de l'entreprise (Eglem & al., 2010). Cette logique comptable souligne, à travers les charges de personnel, que les individus peuvent contribuer à augmenter la valeur de l'entreprise. Autrement dit, ces travaux dans le champ de la comptabilité dénotent que le travail que réalisent les individus dans les organisations peut contribuer à augmenter la valeur de l'entreprise.

Certes, la perspective comptable se restreint à l'horizon de l'exercice comptable, mais elle conforte en un sens l'intérêt à s'intéresser à la question de la contribution du travail dans les organisations.

Nous nous sommes intéressé dans cette section à des travaux relatifs à la valeur du travail dans les organisations. L'une des premières valeurs que prend le travail dans une organisation est celle de son coût. Nous avons alors explicité ce que recouvre le coût du travail, et nous avons conclu que cet indicateur restait assez éloigné de ce qu'il est censé représenter.

Nous nous sommes ensuite appuyé sur un sens plus positif à la notion de valeur. Certains travaux en économie suggèrent que le travail pourrait créer une valeur supérieure à son coût, puisque dans certaines situations, le salaire ne semble pas constituer l'unique déterminant de la demande en travail. Dans des perspectives plus théoriques, nous avons ensuite mobilisé des travaux en comptabilité et contrôle de gestion qui légitiment de considérer la valeur en contrepartie d'un coût donné.

La section suivante est consacrée à la productivité.

3 LA CONTRIBUTION DU TRAVAIL A TRAVERS LA PRODUCTIVITE ?

Cette section étudie la productivité et conclura par le fait que la productivité ne peut représenter la contribution du travail à la performance. Nous définissons tout d'abord la productivité, avant d'en énoncer des critiques.

¹ Cet aspect révèle une autre difficulté relative au coût du travail (cf. *supra* 2.1.2) : quelle part des salaires et cotisations représente effectivement un coût ?

3.1 Définition(s) de la productivité

3.1.1 Un peu d'histoire

Au regard des études historiques qui peuvent être conduites, la productivité semble être un concept assez « contemporain ». Dans leur étude des mines de charbon pendant la Révolution Industrielle britannique (1760-1850), Fleischman & Macve (2002) notent à plusieurs reprises un déficit de documentation sur la productivité : « However, labour efficiency was not yet a scientific input to be optimised through objective calculation. » (p. 141). Par la suite, leur constat est encore plus marquant : « [...] what is most noticeable about the treatment of labour costs in the mining records is the relative lack of attention to and sophistication in assessing labour productivity. » (p. 144). Fleischman & Macve (2002) sont parfaitement conscients que l'absence de traces dans les archives reste insuffisante pour produire une justification, et ce malgré un faisceau de recherches concordantes (cf. pp. 136-137). Leur thèse semble néanmoins cohérente avec certaines conceptions théoriques en vigueur dans leur période de référence. Il en va ainsi de Smith (1776) qui fonde pourtant son œuvre, et donc la « Richesse des Nations », sur la « Division du travail » (qui est l'objet du premier chapitre du livre premier) et son exemple désormais célèbre de la fabrique d'épingles¹. Pour Smith (1776, p. 11) : « Cependant, la division du travail, dans la mesure où elle peut être introduite, cause dans chaque art une augmentation proportionnelle des puissances productives du travail. ». Pour abonder dans le sens de Fleischman & Macve (2002), la définition proposée par Smith (1776) contient certes un élément de calcul (la proportionnalité), mais dans un sens peu « sophistiqué », dans la mesure où les assiettes de calcul sont absentes, que ce soit pour calculer la « division du travail » ou sa contrepartie, « l'augmentation des puissances productives ». Sur cette contrepartie, justement, l'accent porte finalement sur l'augmentation globale de la *production*, et non, comme nous le verrons par la suite, sur un ratio de production rapportée à un dénominateur.

¹ Selon JM. Servet qui assuré la direction scientifique de la nouvelle traduction, cet exemple est très largement repris d'un article de D'Alembert et Diderot dans *L'Encyclopédie*.

Notre propos « historique » visait simplement à éclairer l'acceptation « moderne » de la productivité en tant que ratio. Examinons à présent l'acceptation « moderne » de la productivité.

3.1.2 Un ratio sur le travail ...

L'acceptation « moderne » consiste à considérer la productivité sous la forme d'un ratio. Cette conception est déjà à l'œuvre chez Taylor (1911), dont il fait l'une des conditions de la prospérité : « [...] the greatest prosperity can exist only as the result of the greatest possible productivity of the men and machines of the establishment – that is, when each man and each machine are turning out the largest possible output ; [...]. » (p. 12). Taylor (1911) conçoit donc un ratio qui serait la « production par machine » ou la « production par individu ». D'une certaine manière, notre conception de la productivité, tout en restant un ratio, s'est élargie à des catégories plus larges : « La productivité, on le sait, est le rapport d'un output sur un input. » (Jacot, 1999, p. 78). Il semble cependant acquis que la productivité s'applique préférentiellement, voire « naturellement » et « exclusivement » au travail : « Lorsque l'on parle de productivité sans précision, on envisage généralement la productivité du travail. » (Bremond & Gélédan, 1990, p. 313). Beaujolin (1995) montre que la mise en œuvre de la réduction d'effectifs s'appuie principalement sur des calculs de productivité et qu'« [à] cet égard, un élément nous a en premier lieu frappé : nombre de personnes rencontrées entendaient, derrière ce terme, le seul concept de productivité du travail. » (p. 62).

3.1.3 ... Ou des ratios ?

Le projet de cette sous-section consiste plutôt à illustrer la diversité des ratios dits de productivité, qu'à en dresser un inventaire complet. Cet aperçu nous permettra tout de même de pointer une question conceptuelle relative à l'objet de la productivité : est-ce bien du *travail* que l'on mesure ?

L'apparente simplicité de la productivité masque quelques questions techniques : « Mais même la productivité du travail n'est pas définie par une seule mesure mais par plusieurs indicateurs. » (Bremond & Gélédan, 1990, p. 313). Ainsi ces auteurs rappellent la définition statistique de la productivité du travail (p. 314, souligné par les auteurs) : « Pour l'INSEE, **la productivité apparente du travail** mesure l'efficacité productive des travailleurs employés par le rapport :

Valeur ajoutée

Effectifs employés ».

Selon Bachet (1995), c'est ce concept qui définit la productivité dérivée des théories de F. W. Taylor : « Le type de productivité taylorien-fordien constitue sans doute la forme la plus repérable que produit la gestion industrielle. Il se caractérise par le concept économique de « productivité apparente du travail » [...]. » (p. 152).

Bremond & Geledan (1990) distinguent en outre la « productivité physique » de la « productivité en valeur ». La productivité physique semble largement redevable de la mesure du temps. Malgré les propos de Bouffartigue & Bouteiller (1999) selon lesquels : « [...] le temps de travail immédiat cesse d'être le principal ressort de la performance [...]. » (cités par Allain & Gervais, 2008, p. 126), l'utilisation du temps de travail reste une préoccupation générale dans les entreprises : « As current managerial interest in bell-to-bell working and similar practices illustrates, this issue of non-productive work time continues to be a significant one for twenty-first century management as was the case for their nineteenth century counterparts. » (Noon & Blyton, 2002, p. 109). On sait bien que l'une des motivations à l'origine du « management scientifique » de F. W. Taylor s'ancre dans la lutte contre la fainéantise des travailleurs : « The natural laziness of men is serious [...]. » (Taylor, 1903, p. 32). Mais plus encore, ce dernier abhorre le « systematic soldiering »¹ (id., p. 32), qu'il définit par : « [...] the deliberate object of keeping their employers ignorant of how fast work can be done. » (ibid, p. 33). Dans la continuité de son mémoire de 1895 « A Piece

¹ Le terme « soldiering » est de l'anglais américain et du registre familier. La définition qu'en donne le dictionnaire Oxford est la suivante : « Work more slowly than one's capacity » (http://www.oxforddictionaries.com/definition/american_english/soldier, page consultée le 25/06/14). On pourrait, en perdant la référence au contexte militaire, le traduire par « traîner ».

Rate System », Taylor (1903) insiste sur la mesure des temps unitaires, qui deviendra l'un des piliers¹ de ses *Principles of Scientific Management* (Taylor, 1911). La productivité constitue bien l'objectif recherché puisque sa méthode de détermination des temps standard comporte cinq étapes, dont :

« *Fourth.* Eliminate all false movements, slow movements, and useless movements.

Fifth. After doing away with all unnecessary movements, collect into one series the quickest and best movements as well as the best implements. » (Taylor, 1911, pp. 117-118).

Cette méthode de détermination des temps standard constitue toujours la base du calcul de « l'engagement » des postes de travail à la chaîne dans l'industrie automobile ; cet engagement s'exprime par le ratio « temps opératoire standard / temps de cycle ».

Si F. W. Taylor est fortement associé à la mesure des temps, il s'inscrit largement dans un courant hérité de Marx (1867, p. 354) : « Par augmentation de la force productive du travail, nous entendrons ici, de manière générale, une modification dans le procès de travail qui fait que le temps de travail requis socialement pour la production d'une marchandise est raccourci [...]. ». Si le terme « productivité » n'est pas ici employé, l'extrait permet tout de même d'y lire un ratio de type quantité / temps ; l'« augmentation de la force productive » permettant d'augmenter le résultat du ratio grâce à la diminution du dénominateur.

Si l'on s'essaye à une humble typologie, Marx et Taylor nous ont permis de présenter des indicateurs de productivité physique de type « temps / temps » et « quantité / temps ».

En ce qui concerne la productivité en valeur, Alcouffe & al. (2013) nous donnent un aperçu des indicateurs qui peuvent être utilisés : « Les indicateurs de productivité retenus sont en général : Chiffre d'affaires/effectifs ETP, Valeur ajoutée/effectifs ETP (ou masse salariale chargée + frais de personnel externe intérimaire), Résultat d'exploitation/ETP ... » (p. 140-141).

¹ Malgré ce que certains ouvrages pourtant sérieux exposent, la mesure des temps ne constitue pas l'un des quatre *principes* formulés par Taylor (1911).

Cette sous-section nous a permis d'illustrer la diversité des ratios dits de productivité, sans chercher à en dresser un inventaire complet. La prochaine section est consacrée à l'examen des critiques de la productivité.

3.2 Critiques de la productivité

Cette section formule une critique de la productivité en deux points. Elle s'interroge tout d'abord la validité du ratio avant de questionner comment le travail y est défini. Une synthèse clôt la section.

3.2.1 Un ratio conceptuellement valide ?

Jacot (1999) reconnaît que : « Toute mesure de la productivité soulève donc d'énormes questions qui touchent tant au numérateur qu'au dénominateur. » (Jacot, 1999, p. 78), et au rapport qui les lie. Ginsbourger (1998) nous laisse entendre « qu'une productivité strictement volumique [...] ne rend compte que très sommairement de la valeur ajoutée par du travail à l'entreprise. » (p. 129). Ce propos compromet donc la capacité de bon nombre d'indicateurs dits de productivité à restituer ce qu'apporte le travail. Selon les stricts propos de Ginsbourger, le volume de production, pourtant préconisé par Chevalier & Dure (1993, p. 5 – cf. supra), est illégitime. Le chiffre d'affaires pouvant être défini comme un volume multiplié par un prix (de vente), les indicateurs proposés par Alcouffe & al. (2013) perdent également de leur pertinence à restituer quelque chose du travail – cf. supra).

Par ailleurs, quel que soit la *production*, l'*output* ou le *résultat* considéré, le travail constitue *l'une* des composantes concourant à la réalisation. Or la difficulté à séparer le « capital » du « travail » dans la production semble acquise depuis longtemps et maintes fois confortée depuis. Marx (1867) note ainsi : « La productivité du travail ne dépend pas uniquement de la virtuosité du travailleur, mais encore de la perfection de ses instruments. » (p. 383). Lorino (1989) renchérit : « L'hypothèse de séparabilité du capital et du travail est de moins en moins compatible avec l'imbrication étroite des deux « facteurs » dans une architecture technico-organisationnelle intégrée. » (p. 169).

Thévenet (1999, p. 6) tient le même discours en ouvrant à une certaine modernité dans les « outils » : « Mais un nombre croissant de personnes voient la technologie intervenir à un point tel dans leur travail qu'il est de plus en plus difficile de distinguer ce qui relève de la personne ou de l'outil, que ce soit un automate de production ou un ordinateur. » (p. 6). Enfin, tout dernièrement, Stuebs & Sun (2010) admettent une limite majeure dans le projet de corrélérer la réputation d'une entreprise à sa productivité du travail : « Disaggregating and isolating labor production from capital production is a limiting challenge if not impossible. » (p. 279). Autrement dit, le numérateur du ratio de productivité ne contient pas uniquement ce qui provient uniquement du travail.

Interrogeons-nous désormais sur le travail contenu dans la productivité.

3.2.2 Quel « travail » dans la productivité ?

Les ratios de productivité précédemment identifiés au 3.1 intègrent divers éléments pour restituer le travail : du temps, des effectifs physiques et/ou équivalent-temps-plein (ETP).

Chevalier & Dure (1993) considèrent que le volume de travail reste effectivement difficile à définir :

« [...] si l'estimation du volume de production ne soulève, en apparence, pas de difficulté insurmontable, comment définir le volume de travail effectué ? Est-ce le volume horaire total, qui prendrait notamment en compte les heures supplémentaires et les heures effectuées par les travailleurs sous CDD ou en intérim ? Ou doit-on se limiter au nombre d'employés permanents ? » (pp. 5-6).

La difficulté identifiée tient principalement au fait que le « volume de travail » ne correspond pas tout à fait à du travail. Les valeurs mentionnées constituent simplement des approximations du travail qui restituent partiellement l'activité humaine (cf. chapitre 1) déployée par les individus dans les organisations.

Ainsi, au-delà de la diversité des types de ratios de productivité qui peuvent être définis (cf. *supra* 3.1.3), cette section a souligné le fait le dénominateur ne correspond pas véritablement à du travail.

3.2.3 Synthèse des critiques

Au terme de ce parcours en terres de productivité, nous avons montré que la productivité se définit par un ratio (rapport) exclusivement centré sur le travail. La critique de ce ratio a permis de mettre en évidence ses nombreuses failles (techniques, conceptuelles) relatives à la définition des numérateur et dénominateur et à la mise en rapport de l'un avec l'autre. A ce stade, il nous apparaît que la productivité en elle-même n'est pas en mesure de restituer une quelconque contribution du travail à la performance¹.

Après avoir écarté la productivité comme manière de représenter la contribution du travail à la performance, intéressons-nous à des recherches qui voient dans l'individu une source de performance.

4 L'INDIVIDU COMME SOURCE DE PERFORMANCE

Cette section vise à montrer que plusieurs champs de littérature considèrent l'individu comme source de performance dans les organisations. Ces travaux renforcent indirectement l'intérêt de notre questionnement autour de la contribution du travail à la performance. En revanche, ils ne s'intéressent pas, précisément, au travail. Cette section porte tout d'abord sur la comptabilité (4.1), puis le contrôle de gestion sociale (4.2) et enfin la gestion des ressources humaines (4.3).

¹ Et avec Lorino (1989), nous invitons les décideurs au sens large à : « dépasser les indicateurs de productivité du travail hérités du passé. Ceux-ci peuvent avoir en effet des effets pervers. Ils incitent à mener une politique d'automatisation à outrance, sans veiller suffisamment aux conséquences en matière d'emploi, de climat social, de qualité des produits, de rotation des matières ou d'utilisation des machines. » (p. 100).

4.1 En comptabilité : des *human assets* à l'*employee worth*

Cette section s'intéresse plus particulièrement au courant *Human Resources Accounting* (HRA).

Vers la fin des années 1960, Likert a fortement contribué à populariser l'idée qu'une organisation humaine dispose d'une valeur. Likert (1967) déplore cependant que l'information sur la valeur de l'organisation humaine ne figure pas dans les comptes de l'entreprise. En mentionnant une recherche effectuée quelques années auparavant par Hermansson (1964), Likert va ainsi contribuer à développer un courant de recherches en comptabilité connu sous le nom de « Human Resources Accounting » (HRA).

Le courant s'est structuré autour de la question de la valeur que devraient avoir les « actifs humains », c'est-à-dire, dans les faits, les individus (Flamholtz, 1971). Les évaluations se sont articulées autour de coûts d'opportunité (Hekimian & Jones, 1967 ; Roslender & Dyson, 1992), de valeur actuelle nette (VAN) de services rendus (Hermansson, 1964 ; Flamholtz, 1971), de coûts de remplacement (Flamholtz, 1971 ; Carper & Posey, 1976). Des bilans pouvaient alors être constitués afin de connaître les éventuelles variations de la « valeur RH » dans les comptes (Ogan, 1976). La démarche strictement comptable du courant HRA fut copieusement critiquée (Tsay, 1977), et a finalement obtenu peu de résultats (Roslender & Dyson, 1992). Pour sa renaissance dans les années 1990, le courant s'est ensuite structuré autour d'une revue, le *Journal of Human Resources Costing and Accounting*, qui a paru de 1996 à 2012. Il est désormais voué à alimenter les recherches portant le capital humain et intellectuel (Roslender, 2012). Toutefois, une partie de ce courant se maintient dans une perspective critique (Roslender & Stevenson, 2009 ; Roslender & al., 2015).

D'une manière générale, ce courant de recherches considère que les ressources humaines constituent une valeur pour l'entreprise, et il cherche à l'évaluer. Il souligne ainsi que les individus contribuent à la performance telle que mesurée par la comptabilité : génération de chiffre d'affaires et de flux de trésorerie, limitation des coûts (d'opportunité, de remplacement), et contribution au bénéfice. A travers la contribution des individus à la performance (comptable) des entreprises, nous en

inférons que les individus, et alors leur travail, peuvent être source de performance pour les organisations. D'ailleurs, certaines recherches du courant HRA suggèrent le travail de manière assez explicite sans toutefois employer ce terme. Flamholtz (1971) cherche ainsi à déterminer la valeur des « services rendus » par l'individu à l'entreprise.

Intéressons-nous à présent au contrôle de gestion sociale.

4.2 Le contrôle de gestion sociale

Nous définissons tout d'abord le contrôle de gestion sociale (4.2.1) avant d'en montrer les apports pour notre recherche (4.2.2) et de souligner ce qui nous en distingue (4.2.3).

4.2.1 Historique, positionnement et définition du contrôle de gestion sociale

Le contrôle de gestion sociale s'applique aux ressources humaines. Son positionnement le distingue cependant des recherches qui mêlent contrôle de gestion et ressources humaines (cf. Berland & Gervais, 2008)¹. Bernard Martory est la figure incontournable du contrôle de gestion sociale en France. C'est la raison pour laquelle nous consacrons à ses écrits une place prépondérante, mais non exclusive.

Martory (1999) inscrit le contrôle de gestion sociale dans la lignée des travaux sur la comptabilité des ressources humaines (Human Resources Accounting), eux-mêmes

¹ Ces deux auteurs distinguent en effet deux « sous-ensembles » dans les recherches mêlant contrôle de gestion et ressources humaines. Le « premier sous-ensemble s'intéresse au rôle des aspects humains dans le fonctionnement des outils » (Berland & Gervais, 2008, p. 14). On y trouve des recherches portant sur l'implication du personnel dans la mise en place d'outils, sur l'appropriation d'outils par les salariés, le rôle des outils dans le changement organisationnel, etc. Le « second sous-ensemble se préoccupe de l'incidence des pouvoirs extérieurs à l'entreprise ou des nouveaux pouvoirs dans l'entreprise sur les pratiques de contrôle » (Berland & Gervais, 2008, p. 15). Il rassemble des travaux portant sur l'institutionnalisation de démarches et modes de calculs, et leur diffusion. En somme, la recension opérée par Berland & Gervais (2008) articule des recherches confrontant la technique des outils de gestion au système social dans lequel ils s'insèrent (ou non). Il ne s'agit nullement de recherches en contrôle de gestion portant sur les « ressources humaines » (les hommes et les femmes) en tant que telles.

issus, selon lui, des premiers travaux sur le capital humain dans la première moitié des années 1960. Mais il voit aussi dans le contrôle de gestion sociale une « approche élargie du contrôle de gestion [visant] l'abolition des frontières entre l'économique et le social [...] ». » (Martory, 1999, p. 174). Le contrôle de gestion sociale emprunte d'ailleurs à l'analyse socio-économique développée par l'ISEOR¹ (Martory, 1999, 2012, 2015)².

C'est certainement la raison pour laquelle, plus récemment, Martory (2012, 2015) positionne sa démarche dans des mutations couramment évoquées : « abandon progressif d'un système taylorien » (p. 1), « nouveaux regards sur le travail » (p. 2), « L'évolution des sources de performance » (p. 3), ou encore « La mobilisation des ressources humaines » (p. 3), particulièrement au travers de l'engagement des salariés.

Dans ce cadre, le contrôle de gestion sociale se définit de la manière suivante : « C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts. » (Martory, 2012, 2015, p. 6)³. Le contrôle de gestion sociale se caractérise par des démarches et méthodes qui sont résumées dans le tableau suivant (Martory, 2015, tableau 1 p. 9) :

¹ Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations. Depuis, l'ISEOR, au travers de Cappelletti (2006), a fondé un « contrôle de gestion socio-économique », que nous présenterons ultérieurement.

² Martory parle alors de « création de valeur ».

³ Martory (2012, 2015) mêle en fait trois formulations qui sont en fait extrêmement proches ('contrôle de gestion sociale', 'contrôle social' et 'contrôle de gestion des ressources humaines') : « nous appellerons « « contrôle social », [...] l'ensemble des modalités du contrôle des salariés dans leurs activités et leur performance. » (Martory, 2012, 2015, p. 6) ; autrement dit : le « « contrôle social » ou contrôle de gestion des ressources humaines [...] ». » (Martory, 2012, 2015, p. 6).

Tableau 1 : Les démarches et les méthodes du contrôle de gestion sociale

NIVEAU STRATÉGIQUE PILOTAGE DU DÉVELOPPEMENT ET DES GRANDS ÉQUILIBRES SOCIO-ÉCONOMIQUES À LONG TERME		NIVEAU OPÉRATIONNEL PILOTAGE SOCIO-ÉCONOMIQUE À MOYEN ET À COURT TERME	
Axes d'action	Démarches – Méthodes	Axes d'action	Démarches – Méthodes
ORGANISATION	Évolution de l'organisation Mise en œuvre des flexibilités	PILOTAGE SOCIAL	- Gestion individuelle - Suivi des dysfonctionnements - Conditions de travail
EMPLOI – COMPÉTENCES	Projection des effectifs et compétences Planification des ressources humaines Politique de formation	ALLOCATION ET DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES	- Gestion des effectifs et des temps - Formation - Gestion des compétences et des carrières
IMPACT FINANCIER MASSE SALARIALE	Mesure des coûts sociaux Évolution des systèmes de rémunérations Pilotage de la masse salariale	PILOTAGE ÉCONOMIQUE	- Paie - Rémunérations - Budgets de frais de personnel - Suivi de la masse salariale
PERFORMANCES	Suivi des performances socio-économiques Politique d'intéressement		

Le contrôle de gestion sociale développe donc des approches et des outils concernant les salariés d'une organisation dans une perspective à la fois individuelle et agrégée : suivi et planification des effectifs, formation, rémunérations et masse salariale, conditions de travail, etc. Il se traduit dans les faits par la mise en place de budgets de frais de personnel, de calculs et d'analyses de la masse salariale, d'indicateurs de performance.

Sur ce dernier point, Martory (2012) développe ce qu'il considère être constitutif d'une « performance à long terme mesurée par l'évaluation des progrès humains » (p. 229).

Huit gammes d'indicateurs sont alors proposées par Martory (2012) :

- « Les indicateurs de productivité[, dont :] valeur ajoutée / effectifs ETP ou masse salariale chargée + frais de personnel externes ; » (p. 230) ;
- « Les indicateurs de mise sous tension des ressources humaines pour la création de valeur[, dont :] nombre d'incidents (production et commercialisation) dus à un manque de fiabilité individuelle ou collective des ressources humaines en termes de compétences, disponibilité, motivation ; gravité des incidents [;] » (p. 230) ;
- « Attractivité de l'entreprise[, dont :] taux de maintien du personnel ; » (p. 230) ;
- « Développement des compétences et intégration d'intelligence externe[, dont :] renouvellement de la pyramide des âges ; » (p. 230-231) ;
- « Développement social[, dont :] % de dépenses de formation par rapport au secteur ; » (p. 231) ;
- « Evolution du climat social et risque de conflictualité » (p. 231) ;

- « Indicateurs de dysfonctionnement » (p. 231) : turnover, absentéisme et accidentéisme ;
- « Capacité de flexibilité[, dont :] taux de mobilité interne ; » (p. 231).

Alcouffe & al. (2013) parlent quant à eux de « contrôle de gestion au service de la direction des ressources humaines » (p. 109), qui s'articule autour de la prévision (planification) et du suivi budgétaire des effectifs, de la rémunération (p. 114) ; de l'« évaluation des unités opérationnelles et des managers » (p. 114) – motivation et récompenses ; et du « développement d'outils de pilotage RH » (p. 115), comme les tableaux de bord sociaux. La mise en place d'indicateurs « sociaux » dans le cadre d'un pilotage opérationnel ou stratégique des ressources humaines concerne la formation, le turnover, l'absentéisme, les compétences, les indicateurs de productivité (cf. p. 141), ou encore l'égalité homme-femme (p. 143). Dans une vision peut-être moins systématique, les thématiques abordées par Alcouffe & al. (2013) sont extrêmement proches de celles de Martory (2012, 2015) et peuvent y être assimilées.

Ces dernières années, dans la suite des travaux de l'ISEOR, s'est développée la terminologie « contrôle de gestion socio-économique », initiée dans les travaux de Cappelletti (2006).

Le contrôle de gestion socio-économique se définit de la manière suivante :

« En résumé, le contrôle de gestion socio-économique est centré sur la mesure qualitative, quantitative et financière des dégradations de performance sociale. Il permet à partir de cette mesure initiale, de mesurer les gains de valeur ajoutée, ou réduction des coûts cachés, engendrés par les réductions de dysfonctionnements, qui correspondent à des gains de satisfaction sociale. De même, il permet de mesurer l'impact qualitatif, quantitatif et financier d'une décision touchant la performance sociale. Le contrôle de gestion socio-économique est donc centré sur la maîtrise de la performance sociale et son impact sur la performance économique [afin] d'aider les managers à piloter la performance sociale avec efficacité et efficience, en éclairant de façon qualimétrique les liens entre satisfaction sociale et création de valeur économique. » (Cappelletti, 2006, pp. 142-143).

Ainsi articulé autour de la performance sociale, le contrôle de gestion socio-économique se traduit concrètement par : « la mise en place des cinq indicateurs de la

performance sociale, selon le modèle socio-économique, dans les tableaux de bord de pilotage des managers [...]. » (Cappelletti, 2006, p. 143). Dans le modèle socio-économique, les cinq indicateurs de performance sociale sont : « absentéisme, accidents du travail, rotation du personnel, défauts de qualité, écarts de productivité directe. » (Cappelletti, 2006, p. 142). Ils sont associés à des dysfonctionnements de l'organisation, et manifestent des « coûts cachés, ou pertes de valeur ajoutée » (Cappelletti, 2006, p. 142).

En synthèse, le contrôle de gestion sociale s'inscrit dans le cadre du contrôle de gestion, et s'intéresse aux individus dans l'organisation (*ressources humaines*) sous de multiples aspects, majoritairement chiffrés (nombre, catégorie, coût, productivité, statut, compétences, âge, accidents, rotation, etc.), dans une perspective de performance pour l'organisation. Le point de vue adopté sur les individus relève de ce qu'ils *sont* (nombre, catégorie, statut, etc.) et de ce qu'ils *représentent* (coût, compétences, accidents, etc.).

Avant que d'exposer ce qui nous distingue clairement du contrôle de gestion sociale, nous présentons des réflexions qu'il suscite et qui nous semblent intéressantes pour notre recherche.

4.2.2 La possibilité ouverte en contrôle de gestion de recherches sur le travail

Tout d'abord, le contrôle de gestion sociale relie individus et performance organisationnelle dans le champ du contrôle de gestion, tout en ouvrant la possibilité de centrer les problématiques sur le travail. Martory (2012, 2015, p. 6) pense en effet que les méthodes en contrôle de gestion sociale doivent développer : « le calcul des coûts – apparents ou cachés – résultant du travail et celui des avantages associés ; ». Cette perspective mettant en balance coûts et avantages résultant du travail s'illustre dans les développements autour d'une « logique de contribution/rétribution » concernant la rémunération du salarié. Martory (2012) définit la contribution de la manière suivante :

« Tout salarié contribue de trois façons à la création de valeur[:] par la mise en œuvre de ses compétences[,] par ses performances individuelles et, de plus en plus souvent, par sa participation à une performance collective, c'est-à-dire son aptitude à s'impliquer et à développer de l'efficacité et de l'efficience[,] par son engagement dans la durée[, à savoir :] la traduction du souci de l'entreprise de maintenir un certain nombre de salariés dans un engagement durable de façon à bénéficier de leurs compétences dans le temps. » (p. 89).

Sur les deux premières « façons », la sémantique de l'extrait (« mise en œuvre », « participation », « développer de l'efficacité et de l'efficience ») appelle un terme qui n'est pas employé : le travail. Ainsi, ce serait par l'intermédiaire de son travail, que le salarié contribue principalement à la création de valeur¹. En s'intéressant à la rémunération des individus, Martory (2012) fonde donc l'intérêt de s'intéresser, dans le champ du contrôle de gestion, au travail des individus comme contributeur à la performance des entreprises.

Examinons à présent ce qui nous distingue du contrôle de gestion sociale.

4.2.3 Ce qui nous distingue du contrôle de gestion sociale

A l'issue du 3.1.1, nous avons synthétisé le contrôle de gestion sociale de la sorte : le contrôle de gestion sociale s'inscrit dans le cadre du contrôle de gestion, et s'intéresse aux individus dans l'organisation (*ressources humaines*) sous de multiples aspects, majoritairement chiffrés (nombre, catégorie, coût, productivité, statut, compétences, âge, accidents, rotation, etc.), dans une perspective de performance pour l'organisation. Le point de vue adopté sur les individus relève de ce qu'ils *sont* (nombre, catégorie, statut, etc.) et de ce qu'ils *représentent* (coût, compétences, accidents, etc.).

¹ Nous ne développerons pas plus avant le fait que l'engagement dans la durée peut être considéré comme un argument supplémentaire de la contribution du travail à la création de valeur (« bénéficier de leurs compétences dans le temps. »).

Malgré certains aspects qui touchent le travail, l'objet central du contrôle de gestion sociale est constitué des salariés individuels et/ou agrégés, pour ce qu'ils sont ou représentent. Pour notre part, nous nous intéressons aux salariés pour ce qu'ils *font* – leur travail – dans les organisations, et aux conséquences qui en découlent.

Nous pouvons dire en conclusion de cette section que le contrôle de gestion sociale s'intéresse à un domaine qui est proche du nôtre, mais néanmoins distinct en termes d'objet (les ressources humaines pour le premier, le travail pour le second) et de méthode (indicateur, chiffrage, vs. démarche qualitative). Nous ne pouvons donc expressément inscrire notre recherche au sein du contrôle de gestion sociale. Néanmoins, ce domaine nous permet d'asseoir la légitimité à ouvrir des recherches sur le travail en contrôle de gestion.

4.3 La gestion des ressources humaines (GRH)

Avant de faire état des travaux en gestion des ressources humaines (GRH) qui montrent que l'individu représente une source de performance pour l'individu, nous proposons tout d'abord un aperçu de la GRH.

4.3.1 Un aperçu de la GRH

Essayer de caractériser la GRH est une entreprise complexe qui nécessiterait de nombreux approfondissements. Pour les besoins de cette thèse, nous proposons d'approcher la GRH selon deux angles : des manuels et une description des thèmes de recherche. En effet, les manuels proposent généralement une synthèse positive qui permet d'explicitier le champ couvert par une discipline. Nous mobilisons principalement sur quatre manuels francophones et anglo-saxons rédigés par des auteurs reconnus dans cette discipline. Etant donné que nous souhaitons restituer une vision actuelle de la GRH, nous avons consulté des éditions récentes de ces manuels.

Pour les thèmes de recherche en GRH, nous nous sommes appuyés sur des travaux de synthèse du champ.

Peretti (2013) définit la GRH de la sorte :

« La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. » (p. 1).

Armstrong & Taylor (2014) énoncent de leur côté que :

« Human resource management (HRM) is a comprehensive and coherent approach to the employment and development of people. HRM can be regarded as a philosophy about how people should be managed, which is underpinned by a number of theories relating to the behaviour of people and organizations. » (p. 1).

Enfin, pour Noe & al. (2015), la gestion des ressources humaines recouvre :

« Human resource management (HRM) refers to the policies, practices, and systems that influence employees' behavior, attitudes and performance. » (p. 5).

Entre autres choses, ces définitions soulignent que la GRH s'intéresse aux individus dans les organisations, sous de multiples aspects, et notamment : quantité, qualité, comportement, performance. Nous reviendrons sur cet aspect de performance dans la section suivante.

Parmi les ouvrages consultés, Cadin & al. (2012) proposent une définition quelque peu différente, puisqu'elle mentionne spécifiquement le travail :

« Une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail humain dans les organisations. » (p. 25).

Cadin & al. (2012) ne proposent pas de définition du « travail humain ». A la lecture de l'ouvrage, il semble toutefois que leur perspective s'articule, comme dans les autres manuels, autour des individus. Les thèmes abordés par Cadin & al. (2012) sont en effet similaires à ceux de Peretti (2013), Armstrong & Taylor (2014) et Noe & al. (2015), et relativement classiques : les relations professionnelles, les emplois et compétences, la rémunération, le recrutement, l'évaluation des individus, la gestion des carrières et la formation.

Ces dernières années, plusieurs publications ont cherché à décrire le champ de la recherche en GRH (Gervais & al., 2006 ; Point & Retour, 2009 ; Martin & Poilpot-Rocaboy, 2012). Les approches ont été multiples, que ce soit en termes de corpus mobilisé (articles publiés, ouvrages, actes de congrès), de démarche de catégorisation (auteurs, thématiques, méthodologies), ou encore de période étudiée (plusieurs années, moment ponctuel). Ces travaux dressent donc un panorama très hétérogène de la recherche en GRH. Il n'en demeure pas moins qu'ils apportent un aperçu de ce champ de recherche. En croisant leurs approches, plus d'une vingtaine de thèmes principaux se dégagent de ces travaux¹ :

Principaux thèmes dégagés	Gervais & al. (2006)	Point & Retour (2009)	Martin & Poilpot-Rocaboy (2012)²
Implication	X	X	X
Culture/Valeurs	X	X	
Motivation	X		
Gestion des compétences	X	X	X
(Gestion des) rémunérations	X		X
Evaluation socio-économique	X		
Formes organisationnelles	X		
Apprentissage	X		
Transversalité	X		
Epistémologie et méthodologie	X		
Management stratégique des RH		X	
Organisation du travail		X	
Réductions d'effectifs		X	X
Performance		X	
Gestion des carrières		X	X
Modèles de GRH		X	
Evaluation des RH			X
Innovation et créativité			X
Formation			X
Management des connaissances			X

¹ Les croix du tableau indiquent la présence du thème considéré.

² Selon le tableau 1 p. 75 issu de Web of Science / catégorie "main stream".

Santé (dont stress) au travail			X
Conduite du changement			X

En cohérence avec les définitions proposées dans les manuels consultés, les thèmes de recherche dans cette discipline s'articulent des notions majoritairement autour de l'individu (implication, motivation, formation, etc.). La recherche en GRH développe également des thématiques organisationnelles qui font également partie des définitions relevées (cf. notamment Cadin & al., 2012 et Armstrong & Taylor, 2014).

Parmi tous les thèmes identifiés dans le tableau, quatre retiennent notre attention, car ils semblent proches de notre recherche : évaluation socio-économique, organisation du travail, réduction d'effectifs et performance. Il nous faut désormais détailler leur contenu afin de nous positionner par rapport à eux.

Sous l'appellation « évaluation socio-économique », Gervais & al. (2006) font référence aux travaux de l'ISEOR cités dans des recherches en GRH. Ils ne caractérisent donc pas un courant spécifique de recherche en GRH ; donc nous ne les considérons pas comme tel non plus.

A propos des thèmes « organisation du travail » et « réduction d'effectifs »¹, Point & Retour (2009) indiquent que :

« Les articles consacrés à l'organisation du travail analysent en particulier les thèmes de l'autonomie au travail, de l'enrichissement des tâches, ou encore de l'empowerment, des conditions de travail et de la gestion de projet. Les sujets traités au sein du groupe « emploi » se rapportent notamment aux suppressions ou aux réductions des effectifs dans le cadre de plans sociaux et de restructurations, un groupe d'articles à relire en ces temps de crise. » (pp. 98-99).

La rubrique « performance » s'intéresse du tableau à « deux questions essentielles de la GRH : son rôle stratégique et sa performance. Elle invite à réfléchir à la contribution de la fonction RH [...]. » (Point & Retour, 2009, p. 99). Le thème « performance » semble donc focalisé sur la GRH elle-même, et non sur le travail. Par conséquent, notre thèse ne s'inscrit pas dans ce thème.

¹ Qui renvoient au thème « emploi » chez Point & Retour (2009).

L'aperçu de la GRH que nous proposons à partir de manuels et des thématiques de recherche dépeint une discipline dont l'objet d'étude le plus proche de notre thème est l'individu au travail. En ce sens, certains thèmes que nous développons dans la section suivante mettent en évidence que l'individu est source de performance dans les organisations.

Toutefois, à notre sens, l'approche de la GRH ne semble pas se centrer directement sur le travail que les individus réalisent dans les organisations. Comme nous le montrerons au chapitre suivant, notre recherche s'inscrira plus spécifiquement dans la démarche de la « science du travail » - l'ergonomie.

4.3.2 Quelques travaux en GRH sur la performance individuelle

Nous restituons dans cette section quelques travaux en GRH sur la performance individuelle.

Thévenet (1999) établit une synthèse des évolutions majeures pour conclure que : « Plus encore, ces évolutions ont comme point commun de mettre la personne encore plus au centre de l'efficacité de l'entreprise qu'elle ne l'a jamais été. » (p. 7). Dans leur étude sur les systèmes de rémunération, Tremblay & Sire (1999) rappellent ce qui sonne comme une évidence : « Comme si on pouvait donner une rémunération à quelqu'un sans s'occuper de la valeur qu'il crée. Peut-on perdre de vue que la rémunération est avant tout un acte économique ? » (p. 136).

De manière plus générale aux constats dressés ci-dessus, il existe un courant international de recherches qui s'articule autour de *work performance*. Ce courant a fait une unique incursion dans le champ comptabilité-contrôle de gestion (Harrell & Stahl, 1984). Selon Saint-Onge & Haines (2007), *work performance* se traduit en français par « performance au travail ». C'est la raison pour laquelle nous n'assimilons

pas cette notion à la performance *du travail*¹. Nous détaillons ci-après certains travaux, mais le but n'est pas d'en dresser un panorama exhaustif. Nous soulignons surtout ce qu'ils apportent à cette thèse.

Les recherches autour de la performance au travail s'intéressent notamment aux déterminants individuels de cette même performance. Ces derniers peuvent être psychologiques (Blumberg & Pringle, 1982 ; Porac & al., 1983 ; Charles-Pauvers & al., 2007), comme la personnalité, l'envie ou l'intérêt pour le travail (*job*). Ils sont parfois sociaux (Porac & al., 1983 ; Stajkovic & Luthans, 2001), en lien avec les collègues ou la hiérarchie (reconnaissance sociale, par exemple). La chance (Porac & al., 1983) ou encore l'environnement de travail (Harrell & Stahl, 1984) peuvent également contribuer. Enfin, certains travaux s'intéressent aux modulations de la performance individuelle au travail, en fonction de l'âge notamment (Avolio & al., 1990).

La performance au travail est définie ou mesurée sous de nombreux angles : « quantity, quality, and accuracy of individuals' work, and their job knowledge, efficiency and overall performance. » (Avolio & al., 1990, p. 412). Suliman (2001) reprend la qualité et la quantité, mais y ajoute la « readiness to innovate » (p. 1051). Stajkovic & Luthans (2001) s'intéressent en particulier à l'« employee effectiveness ». Si les approches sont variées, elles indiquent que les individus contribuent de multiples manières à la réussite de leur organisation. En ce sens, ils étayent ainsi les précédents constats sur l'individu comme source de performance.

Avec cette revue de travaux en GRH, nous terminons la section qui visait à montrer que l'individu est considéré dans plusieurs courants de recherche comme une source de performance pour l'organisation (comptabilité, contrôle de gestion sociale et gestion des ressources humaines).

Ces travaux ne traitent pas directement du travail. Rappelons tout de même que nous avons défini le travail comme une activité humaine qui s'effectue notamment dans les

¹ Ceci souligne au passage toute la difficulté qu'il peut y avoir à traduire des termes pourtant courants d'une langue à une autre.

entreprises (cf. chapitre 1). Aussi, il semble cohérent de considérer que si les individus sont source de performance pour les organisations, c'est principalement grâce au travail qu'ils réalisent. Ainsi, les travaux que nous avons présentés dans cette section légitiment la question de la contribution du travail à la performance. A ce stade, ils n'apportent pas d'élément sur la manière dont cette question pourrait être étudiée. Pour continuer à instruire cette question, la prochaine section explore la notion de performance du travail.

5 VERS LA PERFORMANCE DU TRAVAIL

Cette section vise à définir la performance du travail. Avant cela, il convient d'explicitier ce que recouvre la notion de performance.

5.1 A quelle performance le travail contribuerait-il ?

L'objectif de cette section est de définir la performance telle qu'elle est généralement admise dans la littérature en contrôle de gestion.

Lebas (1995) reconnaît que le concept de performance est semé d'embûches. Il indique d'ailleurs que l'on tend à confondre : « le mot performance et les concepts d'efficacité (atteindre l'objectif) et d'efficience (consommation minimale de ressources pour atteindre l'objectif). » (Lebas, 1995, p. 138). De plus, Lebas (1995) avertit qu'« Il ne faut en aucun cas confondre la performance avec le(les) indicateur(s) ou la(les) mesure(s) qui la décrivent. » (p. 144).

Ceci étant dit, examinons à présent la performance de manière positive. Selon Bourguignon (1997), le terme performance repose sur « trois sens primaires » (p. 90) : « succès », « résultat de l'action » et « action » (p. 90). Ces sens sont souvent combinés :

« Dans la plupart des usages du mot en gestion, performance contient simultanément deux de ces sens primaires. L'association la plus

fréquente est celle du *résultat positif* de l'action. » (Bourguignon, 1997, p. 91, souligné par l'auteur).

Cette association n'interdit nullement de considérer la performance à un niveau individuel, comme dans la performance sportive (Bourguignon, 1997). Toutefois, la performance en contrôle de gestion se définit principalement au niveau organisationnel :

« D'une façon générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)[...]. » (Bourguignon, 1997, p. 91).

« Actions qui concourent aux finalités de l'organisation, rapportées aux moyens mis en œuvre dans ce processus. » (Giraud & Zarlowski, 2011, p. 39).

Ces définitions explicitent plusieurs caractéristiques de la performance. La performance est relative, en ce sens qu'elle dépend des objectifs ou finalités décidés ; elle n'existe pas de façon intrinsèque (Lebas, 1995) ni absolue (Bessire, 1999). Par ailleurs, la performance comporte généralement de multiples dimensions, qui émergent à travers les différentes parties prenantes de l'organisation (Giraud & Zarlowski, 2011). L'affirmation du caractère multidimensionnel de la performance permet de pointer les limites des approches trop ou exclusivement financières (Johnson & Kaplan, 1987 ; Giraud & Zarlowski, 2011 ; Löning & al., 2013).

Ces multiples dimensions peuvent se traduire dans une modélisation. Deux démarches de modélisation sont particulièrement connues : celle de type « *Balanced scorecard* » (Kaplan & Norton, 1996) et la démarche « OVAR »¹ (Fiol & al., 2004). Ces deux démarches visent à assurer le pilotage stratégique et opérationnel de la performance organisationnelle (Löning & al., 2013) en explicitant les objectifs de l'organisation, les mesures permettant de suivre la progression, et les moyens envisagés. Ces démarches peuvent être regroupées sous la notion de « modèle de performance [qui] articule axes d'action et finalités par des relations de cause à effet. » (Giraud & Zarlowski,

¹ Objectifs, Variables d'Action, Responsables.

2011, p. 39). Les axes d'action sont définis comme étant de : « grandes dimensions opérationnelles sur lesquelles on peut agir et qui concourent aux finalités de l'organisation. » (Giraud & Zarlowski, 2011, p. 39).

Les travaux précédents explicitent la performance à laquelle le travail pourrait contribuer. Il s'agit d'une performance organisationnelle qui est multidimensionnelle et spécifique aux entreprises considérées. Cette performance peut faire l'objet d'une modélisation plus ou moins aboutie dans ces organisations, au travers d'objectifs, d'indicateurs (financiers et non financiers) et de moyens associés. La modélisation dont il est question n'exclut nullement le travail. En revanche, son positionnement au niveau organisationnel rend délicate l'identification de liens directs avec le travail. Notre projet vise en particulier à chercher certains de ces possibles liens afin de restituer la contribution du travail.

Nous proposons dans la section qui suit notre définition de la performance du travail.

5.2 Définition de performance du travail

Cette section a pour but de définir la performance du travail. Nous présentons tout d'abord les quelques travaux en économie et sciences de gestion qui s'articulent explicitement autour de la notion de performance du travail.

S'inscrivant dans une perspective économique, Rocca (2009) définit la performance du travail de la sorte : « [...] la performance du travail, assez peu vérifiée dans la logique exécutoire d'un contrat entre acteurs (théorie de l'agence), tend à être basée, non pas sur des objectifs précisés et limités, mais sur, ce que nous qualifions dès 2001, comme « une réquisition des compétences » des salariés. » (p. 16). Cette réquisition des compétences des salariés témoigne d'une exigence à ce que les salariés appliquent ce qu'ils peuvent et savent faire dans les organisations.

Jawadi (2010) et Jawadi & Boukef Charki (2011) s'intéressent à la performance des équipes virtuelles. Dans ces recherches, la performance du travail traduit le « niveau de conformité par rapport aux normes et aux standards d'évaluation [...] ». (Jawadi,

2010, p. 289). Plusieurs indicateurs permettent de l'évaluer, dont : « la qualité du résultat », « l'efficacité », « les profits » ou encore « la création de valeur » (Jawadi, 2010, p. 289 ; Jawadi & Boukef Charki, 2011, p. 49).

Ces travaux sont intéressants parce qu'ils manifestent que la notion de performance du travail est un objet de recherche. Jawadi (2010) et Jawadi & Boukef Charki (2011) proposent en outre des approches chiffrées pour l'évaluer.

Toutefois ils s'inscrivent dans une perspective qui ne correspond pas tout à fait à notre projet. D'une part, ces travaux s'inscrivent dans une logique de prescription : la conformité à ce qui est demandé produit la performance du travail. Or, comme nous le montrerons dans le prochain chapitre, le travail ne peut pas uniquement se concevoir comme une exécution de la prescription. D'autre part, comme nous venons de le montrer, la performance ne se limite pas à des approches chiffrées.

Aussi, nous proposons une définition de la performance du travail qui intègre les dimensions de la performance relevées dans la section précédente – niveau organisationnel, multidimensionnalité, contingence, action et résultat :

La performance du travail est la contribution du travail à la performance organisationnelle ou plus simplement, ce qu'apporte le travail aux organisations.

Dans cette définition, le travail reste défini selon la définition adoptée au chapitre 1.

Nous concluons à présent ce chapitre.

CONCLUSIONS DU CHAPITRE 2

Ce chapitre avait pour but de légitimer la question de la performance du travail, c'est-à-dire la contribution du travail à la performance organisationnelle, à partir de travaux issus de notre champ académique (sciences de gestion) ou proche de ce dernier (économie). A cet égard, les notions mobilisées dans ces travaux ne sont pas toutes similaires entre elles, que ce soit en termes d'appellation ou de signification. Nous

nous sommes alors efforcés de préciser les notions et les approches afin d'indiquer en quoi ces dernières constituent un appui pour notre recherche, mais aussi en quoi elles s'en distinguent.

Nous avons tout d'abord montré que les réductions d'effectifs suscitent des questionnements sur l'utilité du travail (section 1). Nous avons par la suite montré qu'au-delà du coût qu'il représente, le travail semble pouvoir revêtir une certaine valeur pour les organisations, que ce soit à partir d'approches économiques empiriques, ou d'approches gestionnaires plus théoriques (section 2). En raison de ses faiblesses inhérentes, nous avons ensuite montré pourquoi nous écartons une approche de la performance du travail à travers la productivité (section 3). La section 4 s'est évertuée à montrer que l'individu est source de performance dans les organisations, à partir de travaux en comptabilité, contrôle de gestion et gestion des ressources humaines. La section 5 a permis de préciser ce que recouvre la performance, afin de proposer notre définition de la performance du travail :

La performance du travail est la contribution du travail à la performance organisationnelle ou plus simplement, ce qu'apporte le travail aux organisations.

Comme nous l'avons souligné dans chaque section, les travaux mobilisés ici n'apportent pas de réponse directe à cette question : le travail ne représente pas toujours l'objet central de ces recherches (individu), ou bien il est considéré dans une perspective restreinte (facteur de production en économie, assimilable à la prescription). Qui plus est ces recherches n'indiquent pas spécifiquement comment un lien entre le travail et la performance pourrait être établi.

CHAPITRE 3 – LES APPORTS DE L'ERGONOMIE A NOTRE RECHERCHE

INTRODUCTION

Avant d'aborder de montrer les apports de l'ergonomie à notre recherche, il convient de présenter cette discipline (section 1), et il est nécessaire d'établir la validité du rapprochement entre ergonomie et contrôle de gestion (section 2). La section 3 est ensuite consacrée aux apports concernant la caractérisation et la définition du travail. Avant de conclure, la section 4 détaillera deux apports *l'activité* en ergonomie : l'opérationnalisation du travail par l'activité, et les effets utiles de l'activité dans les organisations.

1 L'ERGONOMIE, SCIENCE DU TRAVAIL – DEFINITION ET PRINCIPAUX COURANTS

1.1 Définition générale de l'ergonomie

Il est toujours difficile de définir une discipline scientifique puisque, comme nous le verrons, plusieurs courants, ou orientations, la traversent. L'International Ergonomics Association (IEA), l'association qui fédère les sociétés savantes dédiées à l'ergonomie dans le monde a néanmoins adopté en 2000 une définition « qui constitue la référence internationale. » (Falzon, 2004b, p. 17). La définition de l'IEA est la suivante :

« Ergonomics (or human factors) is the scientific discipline concerned with the understanding of interactions among humans and other elements of a system, and the profession that applies theory, principles, data and methods to design in order to optimize human well-being and overall system performance.

Practitioners of ergonomics and ergonomists contribute to the design and evaluation of tasks, jobs, products, environments and systems in order to make them compatible with the needs, abilities and limitations of people.

Ergonomics helps harmonizing things that interact with people in terms of people's needs, abilities and limitations.

Derived from the Greek *ergon* (work) and *nomos* (laws) to denote the science of work, ergonomics is a systems-oriented discipline which now extends across all aspects of human activity. Practicing ergonomists must have a broad understanding of the full scope of the discipline. That is, ergonomics promotes a holistic approach in which considerations of physical, cognitive, social, organizational, environmental and other relevant factors are taken into account. » (IEA, 2000-2015, website 04/09/15).

La définition ci-dessus justifie sur quelques aspects, le recours à cette discipline dans le cadre de cette thèse. Elle établit tout d'abord que l'ergonomie est la science du travail. Ensuite, comme cela fut récemment confirmé par Dul & al. (2012)¹, l'ergonomie adopte une approche systémique intégrant de nombreux critères (physiques, cognitifs, organisationnels, environnementaux, etc.). Enfin, l'ergonomie vise à optimiser le bien-être et la performance globale du système. Dul & al. (2012) précisent ce que recouvre la performance : « productivity, efficiency, effectiveness, quality, innovativeness, flexibility, (systems) safety and security, reliability, sustainability » (p. 379). Ainsi, la définition de l'ergonomie montre que cette discipline scientifique est légitime et pertinente pour étudier le travail à un niveau organisationnel ou sub-organisationnel.

Intéressons-nous désormais à l'histoire de cette discipline, et aux principaux courants qui l'animent.

1.2 Historique de l'ergonomie et principaux courants

Bref historique

Noulin (1992) et De Geuser (2006) attribuent la première utilisation du terme « ergonomie » à un Polonais, Jastrzebowski, dans le titre d'un de ses ouvrages de 1857 : *Esquisse de l'ergonomie ou science du travail, basée sur les vérités de la science du travail*. L'ergonomie s'oriente alors plus particulièrement vers la physiologie du travail

¹ Même si ce papier a généré un débat (cf. notamment Nathanael & Marmaras, 2012).

dont Jules Amar (1879-1935) est la grande figure¹. En 1913, il prend la direction du laboratoire de physiologie industrielle du CNAM.

Noulin (1992) et De Geuser (2006) s'accordent à dire que la Seconde Guerre Mondiale catalyse les rapprochements entre physiologistes et psychologues² d'une part, et ingénieurs et techniciens d'autre part. 1949 est « la date reconnue pour marquer la naissance de l'ergonomie » (Noulin, 1992, p. 24), puisque c'est celle de la création de l'*Ergonomic Research Society*. Pourtant, les années 1950 voient la domination du courant socio-technique (Trist & Bamforth, 1951). Ce courant s'épuise peu à peu (Barley & Kunda, 2001), ce qui permet à l'ergonomie de se constituer comme champ institutionnel. L'IEA tient sa première assemblée générale en 1961, marquant ainsi le début de ses activités (IEA, 2015, website 04/09/15). La SELF (Société d'Ergonomie de Langue Française) est quant à elle fondée en 1963. Dans ce sillage, l'ergonomie se constitue comme champ académique à part entière.

Principaux courants

Si les différentes parties prenantes de l'IEA ont pu s'accorder sur une définition commune, il est possible de distinguer deux grands courants dans l'ergonomie contemporaine (Noulin, 1992).

Le premier penche vers une ergonomie « technologie » (Noulin, 1992, p. 25) qui vise principalement une amélioration des conditions de travail à partir de méthodes expérimentales en laboratoire. Ce courant prévaut dans les pays anglo-saxons et au Japon. De Geuser (2006) identifie deux grandes orientations dans ce courant plus général : une ergonomie techniciste (pour l'amélioration des outils) et une ergonomie productiviste (en vue d'un résultat économique meilleur).

Le second grand courant est dit de « langue française », car il naît en Belgique et en France. Pour ce courant, l'ergonomie doit étudier le travail sur le terrain, en situation, et non plus spécifiquement en laboratoire. L'ergonomie de langue française³ se distingue en outre par le fait qu'elle considère l'activité déployée par les individus

¹ Il est considéré comme le « père de la biomécanique » (Noulin, 1992, p. 24).

² Héritiers de l'Ecole des Relations Humaines.

³ Précisons que l'ergonomie de langue française n'est pas uniquement représentée par des ergonomes francophones. De même, tous les ergonomes francophones n'adoptent pas nécessairement cette perspective.

comme une réponse à de multiples contraintes : physiques, techniques, économiques, organisationnelles, etc. (Falzon, 2013b ; Laville, 2004).

Nous inscrivons notre recherche dans l'ergonomie de langue française¹ pour deux raisons. Elle constitue d'une part notre formation initiale dans le cadre du DESS que nous avons obtenu. D'autre part, nous verrons dans les sections 3 et 4 du présent chapitre en quoi l'ergonomie est légitime dans notre recherche. Avant cela, la section 2 justifie que l'ergonomie peut, d'un point de vue général, s'associer au contrôle de gestion.

2 MODALITES D'ASSOCIATION ENTRE ERGONOMIE ET CONTROLE DE GESTION

Cette section vise à montrer que les deux champs scientifiques que sont l'ergonomie et le contrôle de gestion peuvent être associés dans une démarche de recherche. Nous montrons tout d'abord qu'ils sont commensurables, c'est-à-dire qu'il existe au moins une thématique commune aux deux disciplines (4.1). Nous exposons ensuite quelques travaux pionniers en la matière (4.2).

2.1 Commensurabilité entre ergonomie et contrôle de gestion

La commensurabilité entre ergonomie et gestion est reconnue par des chercheurs des deux disciplines. Karwowski (2005) parle de « Congruence between management and ergonomics » (p. 457)². Dans leur panorama des « voisinages disciplinaires de

¹ Par simplification, nous utiliserons désormais le terme « ergonomie » avec le sens « ergonomie de langue française ».

² Pour cela, Karwowski revient à une référence souvent critiquée et décriée : F. W. Taylor. Tout en étant porteur d'un projet productiviste, Taylor s'intéresse également à la santé des travailleurs. Le projet productiviste de Taylor s'énonce ainsi :

« What the workmen want from their employers beyond anything else is high wages, and what employers want from their workmen most of all is a low labor cost of manufacture.

These two conditions are not diametrically opposed to one another as would appear at first glance. » (Taylor, 1903, p. 22)

« The possibility of coupling high wages with a low labor cost rests mainly upon the enormous difference between the amount of work which a first-class man can do under favorable circumstances and the work which is actually done by the average man. » (Taylor, 1903, p. 24)

l'ergonomie », Leplat & Montmollin (2004) identifient les « sciences de la gestion » au même titre que la « biologie humaine » ou encore la « psychologie du travail ». Le *Traité d'Ergonomie* (Cazamian & al., 1996) place quant à lui la gestion dans une logique d'intervention. Hubault & Fiol (1996) y relatent et analysent un cas d'intervention conjointe entre académiques ergonomes et gestionnaires. La perspective est motivée par la raison suivante : « L'ergonomie constitue ainsi l'axe de l'intervention, selon une démarche clinique qui, posant que dans le travail convergent les questions qui structurent toute l'entreprise, appelle la gestion, clinicienne elle aussi, à la fois pour nourrir la compréhension de ce processus de diffusion et pour instruire les choix capables d'en tirer un parti transformateur de l'organisation. » (Hubault & Fiol, 1996, p. 674, nous soulignons). Hubault & Fiol (1996) tirent de cette expérience la possibilité de « croiser les regards » (p. 700) de deux manières. La première (« approche concrète », id., p. 700) est plutôt séparatrice : elle se caractérise par une « opposition des formes », une « différence d'objet » et une « juxtaposition des points de mire » (fig. 10 p. 701). La seconde (« approche analytique ») est plutôt intégratrice car, tout en actant l' « opposition des méthodes » et la « confrontation des points de vue », elle insiste sur une « convergence d'objet » (fig. 11 p. 701). Dans la continuité de ces travaux, De Geuser (2006) a pu établir la « Légitimité du transfert de connaissance de l'ergonomie vers le management » (p. 35). Le management peut désormais se nourrir de l'ergonomie.

La « convergence d'objet » dont parlent Hubault & Fiol (1996) semble s'articuler autour de la performance. Rappelons-le, l'ergonomie a pour objectif de : « to optimize human well-being and overall system performance. » (IEA, 2000-2015). Pour Falzon (2004b, p. 23) : « La spécificité de l'ergonomie réside dans sa tension entre [ces] deux

Le projet productiviste de Taylor s'intéresse aussi à la santé des travailleurs. De son point de vue – et c'est là une divergence notoire d'avec l'ergonomie telle que nous l'entendons, cette préservation passe par l'exécution d'une tâche bien (« scientifiquement ») conçue : « This task specifies not only what is to be done but how it is to be done and the exact time allowed for doing it. [...] it should be distinctly understood that in no case is the workman called upon to work at a pace which would be injurious to his health. » (Taylor, 1911, p. 39, nous soulignons). Le respect de cette consigne passe notamment par l'énonciation de règles de port de charge et d'engagement : « For example, when pig iron is being handled (each pig weighing 92 pounds), a first-class workman can only be under load 43 per cent. of the day. He must be entirely free from load during 57 per cent. of the day. » (Taylor, 1911, p. 57). Taylor (1911) parle alors de *recuperation* (p. 59).

objectifs. ». Ces deux objectifs ont été récemment réaffirmés dans les conclusions d'un groupe de travail international mandaté par l'IEA : « HFE [Human Factors/Ergonomics] focuses on two related outcomes : performance and well-being. » (Dul & al., 2012, p. 379). Cette réaffirmation contient selon nous une nouveauté. Performance et bien-être deviennent des objectifs *conjointes*, et non plus simplement en balance – ce que peuvent laisser entendre « l'optimisation » de l'IEA (2000-2015) et la « tension » chez Falzon (2004b).

Bien sûr, des divergences entre ergonomie et contrôle de gestion peuvent subsister à propos de la performance¹. La performance constitue néanmoins un point de rencontre qui marque le fait qu'ergonomie et contrôle de gestion sont commensurables.

Après avoir souligné la commensurabilité entre ergonomie et contrôle de gestion, nous présentons des travaux pionniers ayant articulé ergonomie et contrôle de gestion.

2.2 Des travaux pionniers mobilisant ergonomie et contrôle de gestion

Nous exposons ici quelques travaux pionniers mariant ergonomie et contrôle de gestion.

Hubault & Fiol (1996) ont conjointement mis en œuvre une démarche d'intervention qui articulait ergonomie et contrôle de gestion au sein d'une entreprise privée de transports publics. Comme évoqué précédemment, ils ont conclu de cette démarche la possibilité de « croiser les regards » (Hubault & Fiol, 1996) entre ergonomie et contrôle de gestion dans une perspective de convergence. La thèse de De Geuser (2006) renforce la convergence envisagée par Hubault & Fiol (1996) et s'appuie sur une démarche ergonomique portant en particulier sur les instruments de gestion utilisés par des managers. Enfin, en considérant le champ Comptabilité-Contrôle-Audit dans

¹ Falzon & Mas (2007) proposent d'ailleurs plusieurs « Pistes pour une approche *ergonomique* de la performance » (p. 733, nous soulignons).

son ensemble, Guéin (2008) met en œuvre une démarche ergonomique pour étudier le travail d'auditeur légal.

Ces travaux mêlant ergonomie et contrôle de gestion montrent que la démarche ergonomique a déjà été mise en œuvre dans notre champ, et que cette mise en œuvre a fait l'objet d'une validation scientifique. Ils confortent donc la légitimité à mobiliser l'ergonomie dans le cadre de cette thèse.

Nous venons de légitimer d'un point de vue général le recours à l'ergonomie pour notre recherche. La section qui suit présente les apports concernant la caractérisation et la définition du travail.

3 DEUX CARACTERISTIQUES PRINCIPALES DU TRAVAIL EN ERGONOMIE, ET LEURS CONSEQUENCES POUR LA DEFINITION DU TRAVAIL

Dans cette section, nous exposons deux caractéristiques principales du travail en ergonomie. Leur identification est utile et pertinente pour notre recherche car elles vont nous conduire à compléter notre définition initiale du travail (cf. chapitre 1), afin de préciser le concept. La section 2.1 se consacre à la caractérisation fondatrice de l'ergonomie ; la section 2.2 s'intéresse à la variabilité intrinsèque du travail. La section 2.3 exposera la manière dont nous complétons la définition initiale du travail.

3.1 La caractérisation fondatrice : l'écart tâche/activité

Nous définissons tout d'abord la caractérisation fondatrice de l'ergonomie : l'écart tâche/activité (2.1.1). Nous distinguerons ensuite cet écart de deux notions assez proches : la catachrèse et la *discretion* (2.1.2).

3.1.1 L'écart tâche/activité

Dans le champ de l'ergonomie, le travail est abordé par une distinction fondatrice : l'écart entre le travail prescrit et le travail réel (Guéin & al., 1991 ; Hubault & al., 1996 ; Falzon, 2004b). Le travail prescrit prend généralement la dénomination de tâche

ou de prescription, l'activité¹ désignant le travail réel : « La tâche est ce qui est à faire, ce qui est prescrit par l'organisation. L'activité est ce qui est fait, ce qui est mis en jeu par le sujet pour effectuer la tâche. » (Falzon, 2004b, p. 24). Il s'agit là d'une définition de base. Les développements sont en effet nombreux. Falzon (2004b) établit par exemple une revue des travaux ayant conduit à l'explicitation de différentes natures de tâche : *explicite, implicite, comprise, appropriée, effective*. Hubault & al. (1996) explorent quant à eux les dimensions relatives à l'activité : *instrumentale, opérationnelle et existentielle*.

Nombre d'ergonomes admettent que l'identification d'un écart tâche/activité relève d'un constat somme toute banal (Hubault & al., 1996). C'est pourtant là que réside la spécificité de l'ergonomie de langue française. L'écart devient en effet objet d'étude en tant que tel : « L'intérêt du concept d'activité n'est donc pas tant de nommer une différence mais de donner sens à l'écart qu'elle construit. » (Hubault & al., 1996, p. 289). Le concept d'*activité* occupe ainsi le champ ergonomique.

La spécificité de l'écart tâche/activité est en outre reconnue en-dehors de l'ergonomie. Dejours (2000) en fait l'apologie :

« Cette discipline fait alors état d'une découverte fondamentale (Laville Duraffourg, 1973) : l'existence d'un décalage irréductible entre tâche prescrite et activité réelle de travail. Ce décalage, démontrable jusque dans les tâches les plus morcelées, considérées comme tâches de stricte exécution, est à différencier du décalage plus connu, avancé par la sociologie, entre organisation formelle et organisation informelle. [...] Dans la distinction faite par l'ergonomie, en revanche, la contradiction ne se situe plus seulement dans les rapports de pouvoir, elle resurgit *dans l'ordre même de la technique*. Jusque dans les modes opératoires, dans l'ordonnancement des gestes, dans l'engagement des corps, dans les processus d'exploration ou de recueil d'information, la technique est tout entière traversée par la contradiction. » (p. 213-214, souligné par l'auteur).

¹ Certains auteurs utilisent parfois « activité *de travail* », pour bien distinguer d'un autre type d'activité.

La mise en évidence d'un écart tâche/activité (ou travail prescrit/travail réel) comme caractérisation fondatrice du travail nous permet de situer la spécificité de l'ergonomie. Elle nous permet également de comprendre que l'activité (le travail réel) se déploie par rapport à la tâche. La tâche fournit donc un cadre que l'activité tend à dépasser – d'où l'apparition d'un écart.

Il nous semble à présent légitime de situer l'écart tâche/activité par rapport à deux notions qui lui sont proches : la catachrèse et la *discretion*¹.

3.1.2 Distinction d'avec *discretion* et catachrèse

L'objectif de cette section est de distinguer l'écart tâche/activité de deux concepts qui en sont proches : la *discretion* et catachrèse. Débutons par « catachrèse ».

Selon Clot (1997), le concept de catachrèse, hérité de la linguistique, se définit comme suit : « C'est l'usage d'un mot qui reçoit un autre sens dans une situation où l'on n'a pas trouvé mieux pour dire ce que l'on voulait dire. » (p. 113-114). Il donne ainsi l'exemple de « bras de fauteuil ». Des chercheurs en ergonomie se sont emparés du terme « catachrèse » pour décrire des situations d'utilisation d'outils dans un sens inhabituel (Faverge, 1977 ; De Keyser, 1982). La catachrèse dénote donc l'utilisation d'un outil différente d'une utilisation « normale » ou du moins « prescrite ». La catachrèse caractérise donc un cas particulier de l'écart tâche/activité – l'utilisation d'un outil.

Examinons à présent le concept de *discretion*. L'utilisation originelle de ce terme remonte aux travaux d'Eliott Jaques. Shimmin (1966) soutient que Jaques apporte une distinction clarificatrice : « [the] distinction between the 'prescribed' and the 'discretionary' aspects of work [...]. » (Shimmin, 1966, p. 199). Formulée en ces termes,

¹ Terme anglophone. En français, *discretion* renvoie traditionnellement à l'autonomie (Cadin & al., 2012 ; Martory, 2012).

la distinction proposée par Jaques est similaire à celle établie en ergonomie entre le travail prescrit et le travail réel. Mais que représente effectivement la *discretion* ?

S'appuyant toujours sur les travaux de Jaques (1965), Shimmin (1966) explicite le concept : « The prescribed elements of a job set the limits to what a person on the job may do, the content of his work about which he is left no authorised choice ; within these limits he has to use discretion and decide for himself the best courses of action in a given situation. » (p. 199). Bien des années après, Noon & Blyton (2002) en donnent la définition suivante : « [...] the discretion in work: this refers to the extent to which an employee has the ability to exercise choice over how the work is performed, deciding such aspects as the pace, quality, quantity and scheduling of work. » (p. 166). Ces extraits placent la *discretion* directement au sein de la prescription. La *discretion* vient tout d'abord combler un vide dans la prescription (« within these limits » chez Shimmin), ou marquer une *discretion concédée* (« the extent to which », chez Noon & Blyton). Ensuite, de manière plus subtile, elle vient s'ajouter à la prescription en devenant une règle pour Shimmin (« he has to use discretion », nous soulignons).

Cet aspect prescriptif de la *discretion* est d'ailleurs repris dans les travaux portant sur les compétences (*skills*). Peu après la publication des travaux de Jaques, Hazlehurst & al. (1969) mènent une étude sur les compétences des ouvriers dans le contexte d'une automatisation naissante. Ils mesurent alors 5 niveaux de compétence. Le niveau 1 des compétences discrétionnaires affirme : « Content of job entirely prescribed. Employee told what to do and how to do it and has no choice as to procedures. » (p. 181). Ce niveau 1 ne contient en fait aucune *discretion*. Les niveaux 2 à 5 suivants intègrent la *discretion* à la prescription : « Requires little discretion [...] » (niveau 2, p. 181), ou encore « Requires the use of considerable discretion [...] » (niveau 5, p. 182). La *discretion* devient ainsi un élément constitutif de la prescription¹.

Au terme de cette revue du concept, la *discretion* endosse une perspective largement prescriptive, encadrée dans la tâche pour en combler ses vides, ou la constituer

¹ Cela confine à l'injonction paradoxale du type : « Soyez autonome ! ».

partiellement. Pour revenir à la distinction opérée en ergonomie, la *discretion* relève donc de la tâche, et non, comme nous aurions pu nous y attendre, de l'activité.

Nous avons donc proposé dans cette section une définition positive de la caractérisation fondamentale du travail en ergonomie, et une définition en négatif, en distinguant l'écart prescrit/réel des notions de catachrèse et *discretion*. La prochaine section expose la seconde caractérisation ergonomique que nous intégrons : la variabilité intrinsèque du travail.

3.2 La variabilité intrinsèque du travail

Outre le fait que le travail réel diffère du travail prescrit comme nous venons de le voir, l'ergonomie repose sur une conception dynamique et processuelle, donc mouvante, du travail. Cette perspective s'appuie sur une expérience de la résistance dans le travail :

« Dans le travail, au contraire, rien ne peut être prévu au départ pour la raison que c'est au cours même de l'action que sont découverts les programmes efficaces : l'acte qui, rencontrant une résistance imprévue, échoue à maîtriser le matériau, retourne à l'opérateur, se réfléchit en lui¹, l'instruit du fait de cet échec même² et l'incite à reformuler dans son imaginaire les données du problème pour découvrir une nouvelle issue. »¹ (Cazamian, 1996b, p. 42).

L'expérience de résistance dont il est question dans cet extrait montre que la réalisation du travail ne peut être entièrement prévue *a priori*.

Cette imprévisibilité caractéristique tient également à ce que les individus au travail représentent eux-mêmes des sujets de variabilité. Guérin & al. (1991, p. 81), notent ainsi : « Le « travailleur moyen » n'existe pas. Homme ou femme, plus ou moins jeune, petit ou grand, doté d'une bonne vue ou porteur de lunettes, chaque personne a en outre sa propre histoire, sa propre expérience. ». De plus, la chronobiologie montre

¹ Apportons quelques précisions. La note 1 de l'extrait précise p. 42 les deux sens du terme réfléchir. La note 2 p. 42 insiste sur l'intérêt de l'échec « qui forme et transforme l'opérateur ». Enfin, l'utilisation du terme « programme » s'inscrit dans le contexte d'une critique du « cybernétisme » (cf. haut p. 42).

que notre état de forme varie au cours de la journée, suivant, notamment, la temporalité des sécrétions hormonales : les rythmes circadiens, qui « se traduisent par des états fonctionnels variables avec les heures de la journée. » (Guérin & al., 1991, p. 82). Ainsi, la fatigue survient à différents moments de la journée¹, et non uniquement le soir au moment de se coucher. Ces variations circadiennes se doublent de rythmes courant sur des périodes plus longues (semaines, mois, etc.), et s'ajoutent donc à la diminution de certaines fonctions physiologiques (biomécaniques, pulmonaires, etc.) ou cognitives (Guérin & al, 1991, p. 83) due au vieillissement de tout un chacun.

Ainsi, en ergonomie, le travail se caractérise par sa totale imprévisibilité *a priori* :

« [A]ucun travail authentique ne peut être organisé de l'extérieur, par des tiers ; ceci, comme on l'a vu, pour la double raison qu'étant invention continue, le travail n'est pas programmable au départ et qu'étant régulé par les sensations internes – de fatigue notamment – il ne peut être convenablement modulé que par celui-là seul qui dispose de cette information, c'est-à-dire par l'intéressé lui-même. » (Cazamian, 1996b, p. 57).

La dimension de variabilité introduite ici délaisse la vision d'un travail qui serait principalement routinier, tant dans ses objectifs et moyens que dans sa réalisation. Au contraire, le travail est confrontation avec une résistance, une imprévisibilité. Par conséquent, l'échec peut survenir dans le travail.

Au terme de cette caractérisation du travail en ergonomie, la section suivante expose les compléments que nous apportons, dans cette perspective, à la définition initiale du travail (cf. chapitre 1).

¹ L'un des aspects les plus marquants de ces rythmes circadiens est le réflexe postprandial, qui dénote l'assoupissement d'après déjeuner (que l'on ait bu, ou non, du café !). Si en France on suivait notre rythme biologique comme le font certains pays d'Asie, ce réflexe postprandial se traduirait en moments assumés de sieste au travail.

3.3 Compléments ergonomiques à la définition du travail

L'ergonomie nous ouvre donc des perspectives pour définir, et appréhender, le travail. Nous avons vu d'une part que la tâche constitue un cadre pour l'activité (2.1.1). D'autre part, le travail se caractérise par une intrinsèque variabilité (cf. 2.2).

Ces caractéristiques étaient formellement absentes de la définition initiale du travail (cf. chapitre 1) que nous rappelons : « Nous considérerons donc ci-après le travail comme une activité humaine, coordonnée, rémunérée, consistant à mettre en forme une capacité ou un donné pour l'usage d'autrui, de manière indépendante ou sous la direction d'un autre en échange d'une contrepartie monétaire. » (Méda, 2004, p. 31).

Au-delà de l'aspect formel, deux raisons nous poussent à faire apparaître les deux caractéristiques identifiées. Premièrement, la définition de Méda (2004) repose sur le concept d'*activité*, dont les modalités de réalisation sont larges. Ainsi, l'activité peut être considérée, dans une vision mécaniste, comme la simple exécution d'une commande ou d'un contrat (« mettre en forme une capacité ou un donné pour l'usage d'autrui, de manière indépendante ou sous la direction d'un autre »). Or une telle conception mécaniste est orthogonale à la perspective développée par l'ergonomie. Deuxièmement, la variabilité intrinsèque du travail orientera la méthode de collecte des données.

Ainsi, afin que notre définition du travail s'inscrive précisément dans cette perspective ergonomique, nous complétons la définition de Méda (2004). Nous y ajoutons une phrase qui positionne l'activité dans le champ ergonomique : *l'activité est encadrée par la tâche qui n'épuise jamais la variabilité des situations rencontrées*. Cette formulation intègre les deux principales caractéristiques identifiées dans les deux sections précédentes : l'écart tâche/activité, et la variabilité intrinsèque.

En conséquence, la définition du travail que nous adoptons dans cette thèse est :

Une activité humaine, coordonnée, rémunérée, consistant à mettre en forme une capacité ou un donné pour l'usage d'autrui, de manière indépendante ou sous la direction d'un autre en échange d'une contrepartie monétaire ; l'activité est encadrée par la tâche qui n'épuise jamais la variabilité des situations rencontrées.

Dans cette section, nous avons identifié deux caractéristiques principales du travail en ergonomie, qui nous ont conduit à compléter la définition initiale du travail. La section suivante explicite désormais deux autres apports de l'ergonomie pour cette thèse.

4 DEUX APPORTS DE LA NOTION D'ACTIVITE

Cette section expose deux apports relatifs au concept d'*activité* en ergonomie : le fait que l'activité opérationnalise le travail (4.1), et les effets utiles de l'activité dans les organisations (4.2).

4.1 Le travail opérationnalisé par l'activité

La section 2 dénote en fait que les notions de travail et d'activité sont proches. Notre définition du travail s'appuie en effet sur l'activité – dans les modalités que nous avons précisées ci-dessus. La différence qui existe entre les notions de travail et d'activité relève d'une distinction « théorie-pratique ». Autrement dit, l'activité représente l'opérationnalisation du concept de travail. Guérin & al. (1991) reconnaissent que : « Les dimensions techniques, économiques, sociales, du travail n'existent à proprement parler que par l'activité qui les met en œuvre et les organise. » (p. 49, nous soulignons). De plus, Hubault & al. (1996) soulignent qu'en termes méthodologiques : « L'analyse de l'activité [est] une analyse clinique du travail. » (p. 307).

Ainsi, nous considérerons dans cette thèse que le travail s'opérationnalise par l'activité. Nous verrons aux chapitres 6 et 7 ce que cela implique pour notre démarche de recherche. Pour l'instant, examinons le second apport de l'ergonomie pour notre thèse.

4.2 Les effets utiles de l'activité pour les organisations

L'identification de l'écart entre la tâche (le travail prescrit) et l'activité (le travail réel) a conduit les ergonomes à s'interroger sur la nature et la signification de cet écart (Hubault & al., 1996). La rencontre entre tâche et activité relève de la confrontation, voire d'un conflit, de deux logiques (Hubault & al., 1996) : une logique technico-organisationnelle, d'une part, qui va définir la tâche et avec les conditions d'exécution et de reporting, et une logique du vivant qui va tenter d'y répondre tout en répondant à d'autres buts tels que la santé, le confort, la satisfaction, les compétences (Falzon, 2004b). A partir de ce conflit de logiques, et dans le prolongement des fondements de l'ergonomie (approche globale et objectifs conjoints de performance et bien-être), va se développer une modélisation plus ou moins sophistiquée. Cette modélisation intègre bien évidemment les facteurs déterminants de chaque logique, mais aussi, et surtout – pour notre propos, ce que l'activité (donc le travail) produit – ses « effets utiles », en particulier pour les organisations.

Nous présentons ci-après trois modélisations sans prétendre à l'exhaustivité. Elles nous semblent suffisamment significatives et explicites de cette modélisation.

La modélisation de Guérin & al. (1991, p. 48) prend la forme suivante :

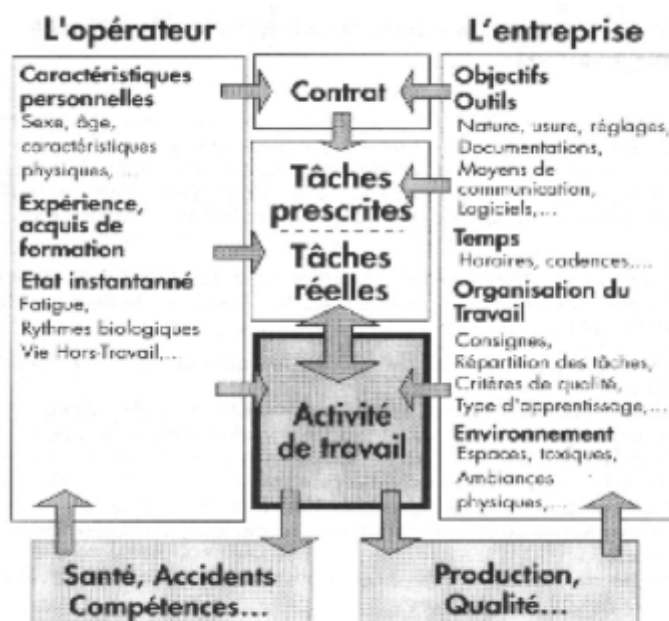
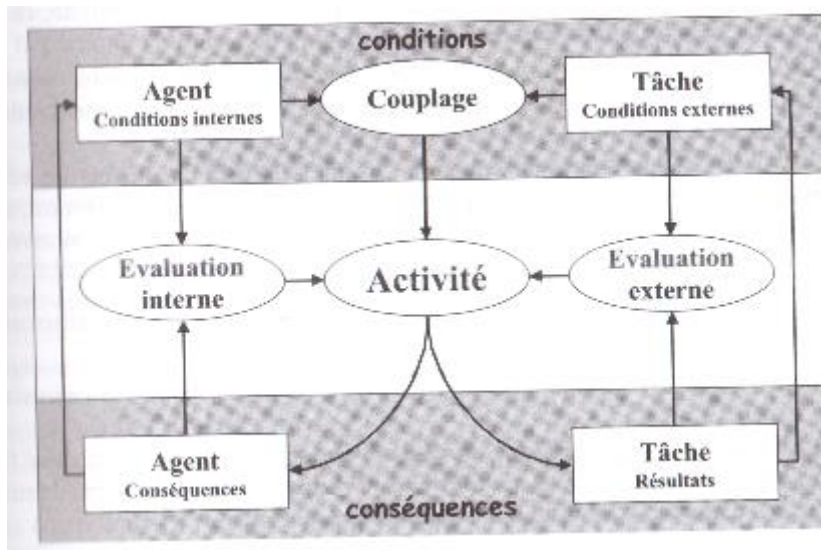


Figure 8

Guérin & al. (1991) formalisent le conflit de logiques par la rencontre entre un « opérateur » (c'est-à-dire un individu qui travaille et qui s'inscrit dans une histoire : âge, expérience, fatigue, etc.) et une « entreprise ». L'entreprise définit et instaure les éléments de la tâche (objectifs, outils, cadences, consignes, espaces de travail, etc.). La rencontre se formalise par un « contrat » qui est par nature incomplet, et une tâche¹ qui l'est aussi. Le conflit se synthétise alors dans l'activité de travail² qui génère des conséquences pour chacun des deux éléments du système : l'opérateur et l'entreprise. Ces conséquences sont tant positives (compétences, production) que négatives (accidents, non-qualité)³.

Falzon (2004b, p. 27) adapte quant à lui un modèle similaire de Leplat (2000) :



Sous des dénominations quelque peu différentes, on retrouve dans ce modèle de fortes similitudes avec celui de Guérin & al. (1991) :

« A un moment donné, l'opérateur est dans un certain état de connaissances (formation, âge, expérience acquise), de santé générale (maladie, déficiences, âge, etc.) et de santé instantanée (effet des rythmes circadiens, du moment de la journée, de l'astreinte, de la fatigue, du stress). La tâche se caractérise, de façon permanente, par

¹ Guérin & al. (1991) font ici une distinction entre tâches prescrites et tâches réelles. C'est une manière de rendre compte d'un premier niveau d'écart entre, par exemple, une fiche de poste et les orientations données au quotidien par le manager. Nous ne développerons pas plus avant.

² Par distinction avec une activité *sportive* ou *ludique*.

³ Le modèle ne prévoit nullement que les conséquences négatives surviennent systématiquement.

des buts, un niveau d'exigence, des moyens, des critères à respecter, etc., et de façon instantanée par une consigne particulière, par la charge du moment, etc. L'activité résulte d'un couplage entre conditions internes et conditions externes. L'activité produit des effets relatifs à l'opérateur et relatifs à la tâche. » (Falzon, 2004b, p. 27).

Les effets de l'activité sur l'opérateur sont notamment relatifs à la santé (fatigue, maladies professionnelles, etc.) et aux compétences (id., p. 27). Les conséquences sur la tâche portent principalement sur la performance (ibid., p. 28).

La modélisation de Falzon (2004b) adaptée de Leplat (2000) fait en revanche clairement apparaître une étape qui était sous-entendue, voire masquée, chez Guérin & al. (1991) : l'étape de double évaluation (interne et externe). Cette étape indique que l'activité s'ajuste en cours de réalisation. Ainsi :

« si l'activité conduit à une fatigue excessive, ou à une posture pénible, l'opérateur adapte son activité (rythme ou mode opératoire) de façon à réduire l'astreinte [...]. De même, côté tâche, la comparaison entre performance visée et performance effective peut aboutir à : [...] un constat d'atteinte des objectifs pouvant pourtant aussi aboutir dans certains cas à des modifications de l'activité, afin de dégager des marges de manœuvre, d'éviter une accentuation des exigences, etc. » (Falzon, 2004b, p. 28).

Au terme de cet aperçu, nous retenons principalement que l'ergonomie conceptualise les effets utiles de l'activité, tant pour les individus que pour les organisations. En corollaire, l'identification des effets utiles de l'activité (qui, rappelons-le, opérationnalise le travail) nous permet d'envisager d'appréhender par ce biais ce que le travail apporte dans les organisations. Dans cette perspective, l'ergonomie apporte un élément déterminant à notre recherche, élément que nous n'avons pas trouvé dans les travaux en économie ou sciences de gestion.

Il semble toutefois que l'arrimage des effets utiles à la performance organisationnelle pose encore des difficultés. D'une part, l'ergonomie ne semble pas suffisamment orientée dans ses pratiques vers la performance (Bourgeois & Hubault, 2005 ; Falzon & Mas, 2007 ; Dul & al., 2012). Il nous faut rappeler d'autre part la double indéfinition du

travail (Hubault, 1999), qui caractérise une des difficultés majeures dans l'étude du travail – cf. chapitre 1.

Nous concluons désormais le chapitre consacré aux apports de l'ergonomie à notre recherche.

CONCLUSIONS DU CHAPITRE 3

Ce chapitre a montré tout l'intérêt de mobiliser l'ergonomie dans notre recherche. En tant que science du travail, l'ergonomie se pose en premier lieu comme la discipline incontournable sur le travail (section 1). Plus spécifiquement nous nous positionnons dans le courant de l'ergonomie de langue française qui est centrée autour de l'activité (cf. *supra* 1.2).

Nous avons ensuite justifié le fait que l'ergonomie pouvait être mobilisée en contrôle de gestion. Ergonomie et contrôle de gestion sont commensurables, et des recherches les mobilisant ont déjà été conduites (section 2). Nous avons ensuite détaillé l'apport de l'ergonomie en termes de caractérisation et définition du travail (section 3). Cet apport nous a conduit à compléter notre définition du travail (cf. 3.3) pour aboutir à :

Une activité humaine, coordonnée, rémunérée, consistant à mettre en forme une capacité ou un donné pour l'usage d'autrui, de manière indépendante ou sous la direction d'un autre en échange d'une contrepartie monétaire. L'activité est encadrée par la tâche qui n'épuise jamais la variabilité des situations rencontrées.

Nous avons enfin détaillé les apports relatifs au concept d'*activité* en ergonomie (section 4). Premièrement, l'activité opérationnalise le travail. Deuxièmement, l'ergonomie identifie les effets utiles de cette activité dans les organisations. Nous verrons les conséquences de ces apports dans le chapitre consacré à notre question de recherche, et dans le chapitre dédié à la méthodologie.

Ces apports ne doivent pas non plus négliger le fait que le lien entre le travail et la performance organisationnelle reste peu documenté à ce jour en ergonomie.

A l'issue de ce chapitre, nous sommes désormais en mesure d'énoncer notre question de recherche et de considérer les développements immédiats qu'elle appelle.

CHAPITRE 4 – QUESTION DE RECHERCHE ET PREMIERS DEVELOPPEMENTS

Introduction

Ce chapitre formule tout d’abord la question de recherche qui structure la présente thèse (section 1). Il précise ensuite les modalités de notre recherche normative (section 2). En section 3, nous proposons le recours à un cadre analytique afin de structurer la réponse à notre question de recherche.

1 QUESTION DE RECHERCHE

Les chapitres précédents ont montré que les recherches actuelles n’apportent pas de réponse directe à la question de la performance du travail. Certaines littératures en sciences de gestion et en économie légitiment cette question (cf. chapitre 2), mais ces travaux ne formalisent pas de lien concret entre le travail et la performance. L’ergonomie étudie le travail (cf. chapitre 3), mais son rattachement empirique à la performance organisationnelle reste encore peu documenté.

Ces considérations nous permettent de formuler notre question de recherche :

<p style="text-align: center;">COMMENT RENDRE COMPTE DE LA PERFORMANCE DU TRAVAIL DANS LES ORGANISATIONS ?</p>

Il convient à présent d’en définir les termes.

La performance du travail est selon le chapitre 2 : la contribution du travail à la performance organisationnelle ou plus simplement, ce qu’apporte le travail aux organisations.

Dans cette définition, le travail est défini comme : Une activité humaine, coordonnée, rémunérée, consistant à mettre en forme une capacité ou un donné pour l’usage d’autrui, de manière indépendante ou sous la direction d’un autre en échange d’une

contrepartie monétaire ; l'activité est encadrée par la tâche qui n'épuise jamais la variabilité des situations rencontrées (cf. chapitre 3).

Par « rendre compte » nous entendons « faire émerger et restituer » la contribution du travail à la performance. Cela fera l'objet d'une méthode spécifique que nous présentons en section 3 du présent chapitre.

Nous adoptons la définition suivante d'une organisation : « [O]rganization is defined as any institution from which one receives cash for services rendered. » (Bennis, 1966b, p. 35, note). Même si cette définition élargit quelque peu le champ, elle reste cohérente au choix que nous avons fait de nous placer du point de vue des entreprises (cf. 1.1 du chapitre 1).

La formulation de notre question de recherche nous inscrit dans une démarche normative. Nous en précisons les modalités dans la section suivante.

2 UNE RECHERCHE NORMATIVE

La formulation de notre question de recherche contient un caractère normatif. Nous précisons ici ce que nous entendons par là, et quelles conséquences cela implique pour notre recherche.

Tout d'abord, nous écartons un sens de « normatif » qui est spécifique à la comptabilité, et étranger à l'objet de notre recherche : la production de normes comptables dans le cadre d'une épistémologie positiviste (Jeanjean & Ramirez, 2008).

Une recherche normative se distingue généralement par ses objectifs de production de connaissance, tant par la nature de la connaissance produite, que par l'audience visée. Débutons par l'audience. Gendron (2013) reprend une typologie de Burawoy (2005) qui classe l'audience visée par la recherche en « académique » ou « extra-académique ». En fonction de l'audience à laquelle s'adresse la recherche, cette

dernière peut alors être qualifiée de « professionnelle (conventionnelle), critique, prescriptive (« *policy* ») et grand public. » (Gendron, 2013, p. 144). Les recherches prescriptives (normatives) et grand public visent une audience extra-académique, à la différence de deux autres. Tsang (1997) considère lui que les recherches prescriptives visent principalement des praticiens (p. 77) ; ceci pourrait alors rapprocher ce type de recherches d'une recherche « professionnelle (conventionnelle) » et alors devenir « académique », selon les termes repris par Gendron (2013). D'ailleurs, il n'est pas rare que les publications de revues scientifiques formulent des recommandations à l'égard de leurs pairs, par exemple en termes méthodologiques (Baxter & Chua, 1998) ou épistémologiques (Chapman, 2012). L'audience de la recherche ne semble pas non plus caractériser les recherches normatives.

Les théories normatives sont généralement opposées à d'autres types de théories. Les théories explicatives visent à expliquer des phénomènes (Allain, 2010) en s'appuyant sur des relations de causes à effets (Mattessich, 1995) ; alors que les théories normatives ont pour objectif de formuler des prescriptions pour représenter des phénomènes (Allain, 2010). Ces dernières relèvent de la « recherche instrumentale [qui] met l'accent sur les moyens d'atteindre certaines fins mais sans s'interroger sur lesdites fins [...] » (Gendron, 2013, p. 143), par opposition aux recherches réflexives. Enfin, les recherches de type normatif sont souvent distinguées des recherches descriptives, en ce sens qu'elles contiennent des jugements de valeur (Mattessich, 1995 ; Tsang, 1997).

La classification opérée ci-dessus nous semble cependant simpliste ; d'une part parce que certains auteurs discutent les dichotomies utilisées. Mattessich (1995) propose une méthodologie normative-conditionnelle qui intègre les causalités de théories explicatives (« positive conceptual representation », Fig. 1 p. 276). Tsang (1997) défend la nécessité d'itérations entre recherches descriptives et prescriptives afin d'obtenir une « bonne théorie » (p. 86). Allain (2010) admet enfin que les théories normatives permettent l'élaboration et l'amélioration de théories, et donc à ce titre, remplissent

le même rôle que des théories explicatives (cf. Fig. 3, p. 20). Par ailleurs, Zarlowski (2000) réfute la distinction entre faits et valeurs.

D'autre part, deux termes s'entrecroisent dans les textes précédents (normatif et prescriptif), qu'il nous semble pertinent de délier. A notre connaissance, seul Zarlowski (2000) établit une distinction entre ces termes – les autres auteurs les utilisant comme synonymes, ou mettant en avant l'un ou l'autre de ces aspects sans référer à un sens particulier. Zarlowski (2000) met en œuvre deux approches :

- Une approche dite normative qui consiste « à reconstituer les étapes de la modélisation ayant abouti à la formulation de ces propositions [établies par la construction d'un indicateur], afin d'en évaluer la cohérence interne et d'identifier les hypothèses sous-jacentes. » (p. 142). Nous appelons cette approche « déconstruction ».
- Une approche dite prescriptive « orientée vers la définition d'un ensemble cohérent de règles destiné à servir de support à l'action. » (p. 139). Nous appelons cette approche « recommandation ».

D'autres travaux confortent la distinction de ces deux volets, déconstruction et recommandation¹. Malmi & Granlund (2009) s'y inscrivent explicitement dans leur appel à s'appuyer sur des théories normatives : « There is a need to explicate used constructs, their relationships and underlying reasons and to develop more contingent claims about their applicability. » (p. 611). Les trois premiers besoins identifiés par Malmi & Granlund (2009) relèvent de la déconstruction ; le quatrième des recommandations. Allain (2010) identifie quatre intérêts à formaliser des théories normatives, qui relèvent également de la déconstruction (« mettre à jour les hypothèses instrumentales », p. 374) et de la recommandation (« Améliorer la modélisation des coûts dans le secteur des services », p. 375).

En synthèse, nous inscrivons notre thèse dans une dimension normative au sens où elle permettra de déconstruire et de recommander – c'est-à-dire, notamment : reconstruire. Le volet déconstruction couvre principalement notre approche

¹ Même si les deux mouvements ne sont pas systématiquement abordés par toutes les recherches. Tsang (1997), par exemple, met l'accent sur le volet « recommandation ».

théorique. En nous intéressant à la performance et au travail, nous avons rencontré de multiples approches qui parfois, sous un même vocable, désignent des choses différentes. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes efforcés aux chapitres 1 et 2 de préciser les notions mobilisées. Dans cette même perspective, l'appui de l'ergonomie à notre recherche nécessitait d'examiner les conditions de rapprochement entre l'ergonomie et le contrôle de gestion. Le volet recommandation concerne particulièrement les parties méthodologiques et empiriques, que nous développons ensuite. La section suivante constitue un premier pas en ce sens, puisqu'elle justifie l'élaboration d'un cadre analytique.

Enfin, notre recherche normative s'adresse autant à une audience extra-académique qu'à une audience académique.

Après avoir précisé ce que recouvre notre démarche normative, nous proposons dans la section suivante un cadre analytique qui structurera la réponse à notre question de recherche.

3 RENDRE COMPTE DE LA PERFORMANCE DU TRAVAIL – PROPOSITION D'UN CADRE ANALYTIQUE

Cette section vise à justifier le recours à un cadre analytique (3.1), à expliciter et valider son contenu (sections 3.2 et 3.3, respectivement) et à définir les catégories qui le composent (3.4).

3.1 Pourquoi un cadre analytique ?

L'élaboration de cadres d'analyse semble regagner de l'intérêt dans les sciences de gestion. Warnier & al. (2015) lancent en tout cas un appel en ce sens : « Cet article vise à promouvoir le cadre d'analyse comme un produit important de la recherche et à inciter les chercheurs en gestion à y porter plus d'attention. » (p. 70), au lieu de se concentrer sur l'élaboration de théories ou d'outils. Se servir d'un cadre d'analyse

n'est donc pas saugrenu. Warnier & al. (2015, tableau 1 p. 68) donnent la définition suivante d'un cadre d'analyse : « Ensemble de variables pertinentes en interrelation mais dont les relations ne sont pas déterminées ».

Pour étudier la performance du travail, nous avons effectivement besoin de « variables pertinentes ». Nous avons précédemment défini la performance du travail par ce qu'apporte le travail aux organisations. En faisant cela, nous avons d'abord relié deux concepts (performance et travail) complexes et multidimensionnels – cf. chapitres 1 et 2. A cela s'ajoute le fait que « performance » et « travail » nécessitent une médiation pour pouvoir être étudiés concrètement. Pour le travail, la médiation passe par les individus qui réalisent le travail – voir chapitre 3. Pour la performance, c'est le « management » qui joue le rôle de médiateur, en établissant un modèle de performance (Giraud & Zarlowski, 2011) plus ou moins formel et formalisé. Cette médiation nécessaire impose alors l'utilisation de catégories connexes (« variables », selon Warnier & al. ; 2015) qui permettent d'accéder concrètement à la performance du travail. Ce sont ces catégories qui composeront le cadre analytique.

Deuxièmement, en vertu du peu d'attention accordé à la performance du travail, nous ne pouvons déterminer *a priori* la nature des relations entre ces différentes catégories. Enfin, notre cadre d'analyse servira à structurer la collecte et l'analyse des données. Ces aspects seront tout particulièrement développés dans les chapitres 5, 6 et 7. Les parties consacrées à nos données mettront alors en évidence les interrelations entre les catégories – telles qu'elles y apparaissent.

Au vu de ces éléments, il nous semble donc pertinent de proposer un cadre analytique pour rendre compte de la performance du travail. Il nous faut désormais expliciter les catégories qui le composeront.

3.2 Quel cadre analytique ?

Quelles seraient donc les catégories constitutives du cadre analytique ? Dans cette section, nous les faisons émerger avant de confronter, dans la section suivante, notre cadre d'analyse à la littérature existante.

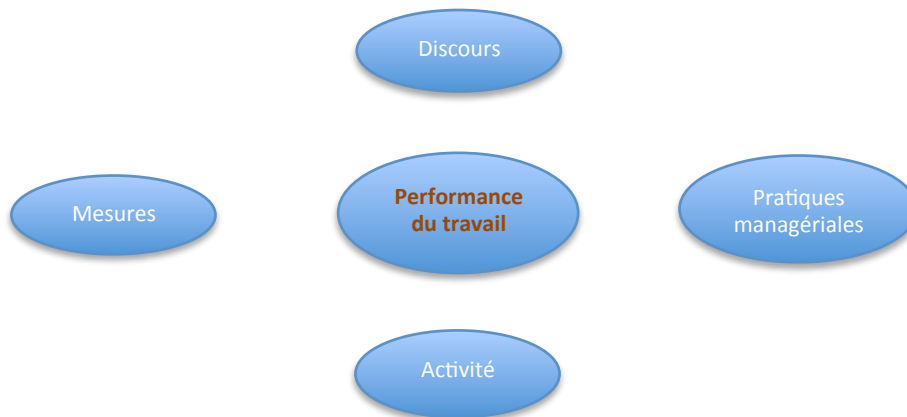
En tant qu'opérationnalisation du travail et de ses effets utiles (cf. chapitre 3), il est nécessaire d'intégrer l'*activité* au cadre analytique.

Par ailleurs, plusieurs travaux invitent à considérer que la hiérarchie d'une manière générale dispose d'un point de vue sur la contribution du travail. Dans leur quête vers *l'employee worth*, Roslender & Dyson (1992, p. 326) posent en effet la question : « what is it that senior management actually view as constituting worth in their employees? ». Et sur un aspect plus général, Ginsbourger (1998, p. 9) questionne : « Ne faut-il pas alors s'interroger sur la manière dont la contribution du travail est évaluée – évaluation dont une des formes historiques est la productivité – et envisager les effets de cette évaluation sur les raisonnements et les décisions touchant à l'emploi. ». Dans cet extrait, Ginsbourger suggère également quelques catégories managériales qui nous semblent intéressantes : des « évaluations » via des indicateurs (la productivité) et des « raisonnements et décisions ». Les caractéristiques de la performance (cf. section 5 du chapitre 2) suggèrent enfin que la formulation de la performance peut s'appuyer sur des propos oraux ou écrits.

Une fois les finalités organisationnelles exprimées verbalement et de manière chiffrée, il convient de les mettre en œuvre par l'intermédiaire des managers. Il s'agit là d'une des définitions classiques en contrôle de gestion (Anthony, 1988). Cette mise en œuvre nécessitera en particulier des actions de la part des managers.

Nous proposons donc d'utiliser les catégories de mesures, discours et pratiques pour rendre compte d'un point de vue de type managérial sur la performance du travail.

Ainsi, nous étudierons le travail et ses apports pour les organisations – sa *performance*, au travers de quatre catégories : mesures, discours, pratiques et activité. En voici une représentation graphique :



Confrontons désormais ce cadre avec la littérature existante, afin d'en conforter la validité.

3.3 Validité du cadre analytique proposé

Les deux sections précédentes nous ont permis de légitimer le recours à un cadre analytique qui s'exprimerait par les quatre catégories que nous avons nommées. Il nous semble désormais nécessaire d'étayer sa validité.

A notre connaissance, il n'existe dans la littérature aucun cadre analytique regroupant formellement nos quatre catégories (mesures, discours, pratiques et activité) autour de la performance du travail.

En revanche, la partie plus managériale de notre cadre analytique (discours, mesures, pratiques) trouve des échos dans la littérature, notamment en comptabilité-contrôle de gestion. Plusieurs de ses catégories y sont mobilisées, plus ou moins directement. Ainsi, Cuganesan & al. (2007, note 1 p. 907) : « are interested in how management discourse produces objects such as ideas, concepts and policies and shapes management practices within organisations as a result. ». Discours et pratiques managériales sont donc mobilisés dans ces travaux. Abrahamsson & al. (2011) étudient comment un indicateur qui « vire au rouge » a entraîné la formulation d'une nouvelle orientation stratégique et des actions en ce sens (constitution de projets). Discours et mesures sont ici mobilisés, et dans une moindre mesure, des pratiques. Davie (2005)

expose comment un discours et des pratiques de préférence raciale de la part de la direction d'une entreprise fidjienne ont pu être confortés par un recours à des données comptables. Modell (2012) étudie un cas longitudinal selon 3 phases. Les deux premières peuvent être résumées de la sorte : un discours stratégique a établi des indicateurs qui n'ont pas entraîné les changements souhaités (le contrôle budgétaire est resté inopérant). Ici, ce sont donc discours, mesures et (l'absence de) pratiques qui sont mobilisés. Cooper & Ezzamel (2013) s'intéressent au *Balanced Scorecard* d'une firme multinationale car : « it is intended to convert talk about strategy (e.g., strategies related to globalization) into a set of measures and targets that will produce actions and initiatives. » (p. 295).

Enfin, les quatre catégories du cadre analytique se sont progressivement établies au contact des terrains de recherche et de la littérature exposée précédemment. L'utilisation effective de notre cadre analytique sur nos terrains de recherche représente donc l'un des enjeux de cette thèse, et confèrera une validité opératoire au cadre d'analyse. Pour cela, nous expliciterons d'abord comment notre méthodologie s'articule autour du cadre analytique (cf. chapitre suivant). L'analyse de nos données permettra ensuite d'en mobiliser les catégories.

Il est temps de définir les catégories de notre cadre analytique.

3.4 Définition des catégories du cadre analytique

Notre cadre analytique partage des éléments avec des recherches récentes. Le *discours* est particulièrement présent, constituant souvent l'objet central de la recherche (Cuganesan & al, 2007 ; Boje & al., 2004). Nous avons parfaitement conscience du caractère performatif du discours et qu'à ce titre, il peut subsumer de nombreuses catégories d'analyse des organisations. Toutefois, concernant notre objet de recherche qui est à ce jour peu étudié en sciences de gestion, il est possible que les managers puissent *ne pas exprimer tout ce qu'ils se représentent* sur la performance du travail, et que simultanément, ils engagent des actions qui, justement, manifestent une représentation de la performance du travail. Il nous semble ainsi légitime de poser

cette hypothèse dans le cadre de cette thèse, et donc de distinguer analytiquement discours et pratiques managériales.

Par ailleurs, nous avons indiqué que les catégories s'étaient également établies au contact de nos terrains de recherche. Nous proposons donc ci-dessous nos propres définitions à trois catégories de notre cadre analytique. Dernière remarque : « pratique » disposera d'un sens étendu permis par la littérature (action et intention managériale, cf. Ahrens & Chapman, 2007) sur lequel nous reviendrons en limites de cette thèse.

Nous adoptons donc les définitions suivantes :

- **Mesure** : tout indicateur pouvant prendre une valeur chiffrée, utilisé au sein d'une organisation spécifique.
- **Discours** : toute expression écrite ou orale dont l'émetteur relève d'une position managériale. Précisons que cette catégorie permet de recueillir ces expressions dans toute leur diversité, et ne vise pas à les synthétiser dans un éventuel « discours managérial unique ».
- **Pratique managériale**¹ : Action ou ensemble d'actions entreprises ou envisagées sur un périmètre donné (équipe, service, catégorie de personnel, entreprise, etc.), par un ou plusieurs membres de la hiérarchie ; ces actions ne sont pas nécessairement ponctuelles, et peuvent s'inscrire dans la durée.
- **Activité** : « L'activité est ce qui est fait, ce qui est mis en jeu par le sujet pour effectuer la tâche. » (Falzon, 2004b, p. 24).

Nous terminons ce chapitre par une conclusion.

¹ Afin de ne pas alourdir le texte, l'adjectif « managériale(s) » ne sera pas systématiquement accolé au terme « pratique(s) ». Pour autant, les pratiques dont nous parlerons dans la suite de cette thèse correspondront uniquement à des pratiques managériales.

CONCLUSIONS DU CHAPITRE 4

Ce chapitre a d'abord permis de justifier et formuler notre question de recherche, et d'en définir les termes. Notre question de recherche s'énonce ainsi : comment rendre compte de la performance du travail dans les organisations ?

Notre question de recherche s'inscrit dans une perspective normative. A ce titre, nous avons explicité la démarche qui structurera la manière de « rendre compte » de la performance du travail. Nous élaborons un cadre analytique original s'appuyant sur des catégories issues présentes dans la littérature en contrôle de gestion et ergonomie : mesures, discours, pratiques managériales et activité. Ces quatre catégories s'articulent autour de la performance du travail.

Le chapitre suivant montrera comment le cadre analytique structure notre méthodologie de recherche.

CHAPITRE 5 – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Introduction

Le présent chapitre a pour but de présenter et justifier la méthodologie que nous avons déployée dans notre recherche. A l'instar de Bessire (1999) et Ahrens & Chapman (2006), nous distinguons méthodologie et méthodes. Notre méthodologie relève de l'étude de cas (section 1). Nos méthodes de collecte sont variées et articulées autour du cadre analytique présenté au chapitre précédent (section 2). Enfin, nous exposons la manière dont nous avons traité et exploité notre matériau brut (section 3) avant de conclure.

1 DEMARCHE METHODOLOGIQUE GENERALE

Cette première section vise à montrer en quoi l'étude de cas constitue une démarche méthodologie légitime et pertinente pour notre recherche. Dans une première section, nous répondons tout d'abord à des questions générales :

- Qu'est-ce qu'une étude de cas (1.1.1) ?
- En quoi cette méthodologie est-elle pertinente pour notre recherche (1.1.2) ?
- S'agit-il d'une méthodologie légitime et reconnue en contrôle de gestion (1.1.3) ?

Ensuite, nous aborderons des points spécifiques aux deux cas que nous avons étudiés :

- Pourquoi deux études de cas et pourquoi ces deux cas en particulier (1.2.1),
- Caractérisation et unité de nos cas (1.2.2)
- Des contraintes d'accès (1.2.3).

1.1 L'étude de cas – présentation générale

1.1.1 Définitions et caractéristiques générales d'une étude de cas

Il existe de nombreuses définitions d'une étude de cas, qui renvoient à des caractéristiques assez variées. Nous relevons ici certaines d'entre elles, que nous rattacherons à notre recherche au point 1.1.2 suivant.

Selon Yin (2009), les études de cas visent à explorer un phénomène contemporain dans son contexte, alors que les frontières de ce phénomène sont relativement floues. Ainsi, les études de cas semblent légitimes dans le cas de recherche de type exploratoire, dans lesquelles la définition d'un phénomène, par exemple, constitue l'enjeu même de la recherche.

Dans une perspective proche, Stoeker (1991) utilise les études de cas pour expliquer de manière globale les dynamiques d'une unité sociale particulière sur une période déterminée, qui peut être historique. Procéder de la sorte permet notamment de pouvoir avoir accès, par exemple, à une information qui n'est accessible qu'au sein d'une entité spécifique, ou qui n'est pas structurée pour pouvoir être diffusée telle quelle à des tiers. Ainsi, les études de cas semblent particulièrement convenir lorsque plusieurs niveaux d'analyse au sein d'une même unité sociale sont imbriqués.

Comme le soulignent notamment Dul & Hak (2008), les études de cas peuvent permettre d'étudier plusieurs phénomènes ou cas. Ces phénomènes ou cas peuvent être étudiés simultanément ou successivement, à des fins, notamment, de comparaison.

Si certaines caractéristiques et modalités peuvent fluctuer, il est généralement admis que les études de cas mettent en œuvre des méthodes qualitatives de collecte des données telles que des entretiens, la collecte de documents, etc. (Dul & Hak, 2008).

La section qui suit légitime le recours à l'étude de cas comme méthodologie générale de collecte pour notre recherche.

1.1.2 L'étude de cas – une méthodologie pertinente pour notre recherche

Nous explicitons dans cette section les caractéristiques des études de cas (cf. ci-dessus) qui s'appliquent à notre recherche.

➤ Recherche exploratoire

Comme nous l'avons indiqué au chapitre précédent, peu de travaux ont été menés sur la performance du travail. D'autre part, nous proposons d'étudier la performance du travail au travers d'un cadre analytique qui est lui aussi novateur, et dont il convient de tester la *possibilité* de mise en œuvre. Par ces aspects, notre recherche revêt un caractère exploratoire.

➤ Phénomène et contexte inséparables

En tant qu'activité humaine, le travail est principalement situé, contingent aux conditions organisationnelles, sociales et matérielles de sa réalisation. De fait, le travail est inséparable du contexte dans lequel il prend place. Il en va de même pour ce que nous appelons la performance du travail, puisqu'elle se caractérise par une contribution aux objectifs de l'organisation, eux aussi contingents (cf. *supra* la définition de la performance).

➤ Plusieurs niveaux d'analyse

Par construction, notre cadre analytique s'intéresse à deux niveaux d'analyse : un niveau managérial (qui se décomposera en plusieurs « étages hiérarchiques », selon l'organigramme) et un niveau « d'exécution », c'est-à-dire sans responsabilité d'encadrement.

➤ Accès à l'information

Les données sur la performance du travail telle que nous l'entendons ne font l'objet d'aucune publicité volontaire de la part des entreprises. En effet, elles relèvent non de la comptabilité financière, mais de la comptabilité de gestion et du contrôle de gestion qui sont principalement orientés vers un usage interne (Mendoza & *al.*, 2009 ; Giraud & Zarlowski, 2011). L'accès à l'information nécessite donc d'être présent au sein d'une organisation. Qui plus est, l'information sur laquelle nous nous appuyons n'est

nullement normalisée. Illustrons par un exemple : un taux horaire divise un coût par une durée de travail, mais chaque entreprise est libre de déterminer les éléments concrets entrant dans le calcul (avec ou sans charges patronales, éléments variables de rémunération, etc.).

Par ailleurs, l'information que nous recherchons n'est pas nécessairement structurée. Il serait ainsi étonnant que des organisations structurent déjà leurs réflexions et débats sur le travail et sa performance selon le cadre analytique proposé. C'est donc au chercheur de trouver puis rassembler les données qui l'intéressent.

➤ Des méthodes qualitatives

En corollaire des points précédents, nos démarches de collecte des données ne peuvent pas s'appuyer sur des méthodes quantitatives. L'intrication entre le phénomène que nous souhaitons étudier et son contexte rend l'identification de variables indépendantes particulièrement délicate. En outre, il n'existe aucune information publique, ce qui interdit tout recours à des bases de données.

Procéder par questionnaires serait possible mais nos concepts et catégories entrent difficilement dans une échelle de Likert : « Estimez la performance du travail sur une échelle de 1 à 7 (1 était le moins satisfaisant ; 7 le plus satisfaisant) » ... En outre, nos questionnaires nécessiteraient de nombreux commentaires libres de la part des répondants, afin qu'ils décrivent et définissent, par exemple, les indicateurs qu'ils utilisent, ou ce qu'ils font dans telle ou telle situation. Outre le temps passé certainement rédhibitoire, des questionnaires de ce type livreraient une masse de données qualitatives.

Pour finir, accéder à une *activité* par des méthodes quantitatives est absolument impossible.

Nos méthodes de recherche seront donc qualitatives, et ceci achève de légitimer le recours à l'étude de cas pour notre recherche. Nous exposerons nos méthodes de collecte des données plus avant en section 2. Avant cela, la section suivante légitime l'étude de cas dans le champ du contrôle de gestion.

1.1.3 L'étude de cas, une démarche légitime dans notre champ de recherche

Même s'il ne s'agit pas de la méthodologie la plus courante, les recherches en contrôle de gestion ont souvent recours à des études de cas, que ce soit dans la littérature internationale ou francophone : Ahrens & Chapman (2004, 2007), Cooper & Ezzamel (2013), Modell (2012), Abrahamsson & al. (2011), Cuganesan & al. (2007), Davie (2005), Ancelin-Bourguignon & al. (2013), Sebti & al. (2015). L'étude de cas comme méthodologie générale de recherche constitue donc une méthodologie légitime dans le champ du contrôle de gestion.

Après avoir exposé les raisons générales qui nous ont engagé dans une étude de cas, nous justifions dans la section suivante le choix de nos cas.

1.2 Présentation succincte et justification de nos deux cas

Dans cette section, nous présentons de manière succincte nos deux cas, et nous justifions le recours à ces deux cas (1.2.1), avant de les caractériser (1.2.2), et d'explicitier certaines contraintes d'accès.

1.2.1 Pourquoi deux cas ? Et pourquoi ces deux-là ?

Notre recherche s'appuie sur deux cas d'entreprise. Le premier est une PME industrielle de la région d'Angers fabriquant et commercialisant des roues (équipées ou non de pneus) ; son effectif est d'environ 20 personnes. Nous l'appellerons Industrie Roue. Le second cas est une filiale d'un grand groupe coté à la Bourse de Paris (SBF120) présent dans le commerce et les médias. La filiale considérée fait partie de la branche « *travel retail* » du groupe, et exploite des points de vente dans des aéroports en France et dans le reste du monde. En France, elle emploie environ 2500 personnes pour 350 points de vente. Nous l'appellerons Boutiques Aéroports.

Le choix de cas est toujours discutable. Nous avons pu bénéficier de l'accès à ces organisations au travers de hasards de rencontres ou d'opportunités de mise en contact.

Notre expérience professionnelle antérieure nous rend familier avec l'industrie au travers d'une grande entreprise du CAC40. L'accès à une PME industrielle et à son PDG

représentait alors un terrain de recherche particulièrement intéressant et prometteur. En effet, mener une analyse multi-niveaux entre des opérationnels et leurs dirigeants est difficile dans une grande entreprise. De plus, le tout premier contact (téléphonique) avec le PDG a fait ressortir deux éléments à « contre-courant » de ce que nous avons jusque-là rencontré : une embauche sur un poste administratif et la possibilité de « payer des gens à rien foutre, si c'est pour gagner en réactivité »¹. La singularité d'Industrie Roue nous a incité à collecter des données dans une autre organisation. Une incursion dans le large secteur des « Services » nous semblait alors pertinente, afin d'y trouver des orientations qui pouvaient être différentes. Grâce à un contact professionnel, nous avons pu obtenir un rendez-vous avec le DRH de Boutiques Aéroports qui a accepté de nous accueillir.

Nous avons alors cherché une grande entreprise, et avons retenu Boutiques Aéroports. Nos deux cas se caractérisent principalement par le fait qu'ils sont extrêmes, que ce soit par la taille des organisations (chiffre d'affaires, effectifs, etc.) ou le secteur d'activité (industrie, services). Dans la mesure où nous voulions mettre en œuvre une grille d'analyse, il nous a semblé intéressant de choisir deux cas extrêmement différents.

Comme notre recherche vise à tester l'application d'un cadre analytique, il n'était pas nécessaire à ce stade de multiplier les études de cas (quels que soient les critères retenus) pour couvrir un spectre plus large.

1.2.2 Caractérisation et unité de nos cas

Outre les différences, nos deux cas sont traversés par des caractéristiques communes. Ce sont ces caractéristiques qui ont justifié l'intérêt d'y collecter des données :

- Une catégorie nombreuse de personnel dont le travail est au cœur du métier de l'entreprise : fabrication de roues par des ouvriers dans un cas, et vente de produits par des vendeurs dans l'autre ;
- Un encadrement hiérarchique de ce même personnel ;

¹ Entretien PDG, 6 février 2012.

- L'existence de modes opératoires standardisés (gammes opératoires chez Industrie Roue ; démarche de vente chez Boutiques Aéroport) ;
- Une pression économique certaine : boutiques concédées dans les aéroports et PME en LBO (*leveraged buy-out*) ;
- L'existence et l'utilisation d'indicateurs relatifs au travail (productivité, objectifs commerciaux, relevés de temps opératoires, audits notés, etc.).

Ces caractéristiques communes sont intéressantes pour notre recherche pour trois raisons. Premièrement, le travail (d'ouvrier, de vendeur) étudié supporte des enjeux déterminants pour chacune des entreprises (cœur de métier) dans le cadre d'une pression économique. Deuxièmement, les caractéristiques communes à nos cas permettent la mise en œuvre de notre cadre analytique : le travail que nous étudions est encadré par des niveaux hiérarchiques qui utilisent des indicateurs sur le travail et disposent de marges de manœuvre (plus ou moins grandes suivant les niveaux) sur ce même travail – attribution des tâches, des priorités ; embauche, licenciement ; etc. Un point de vue managérial articulé autour de *mesures, discours et pratiques* peut donc émerger. Par ailleurs, le travail est aussi encadré par une prescription (majoritairement écrite) ouvrant la possibilité de constater des écarts constitutifs de *l'activité*. Troisièmement, et corollairement, les caractéristiques de nos cas ont facilité la réplique de nos méthodes de collecte des données.

Pour terminer cette section, nous voudrions préciser les contraintes d'accès à chacun de nos cas. Ces contraintes expliquent pourquoi la collecte de données fut condensée, et peut paraître, de prime abord, notamment pour les observations, limitée – nous y reviendrons dans les limites de cette thèse. La description de nos méthodes et l'analyse de nos cas montreront en outre en quoi les données recueillies sont suffisantes.

1.2.3 Contraintes d'accès aux cas

L'accès aux deux entreprises a rencontré deux types de contraintes spécifiques. La première est l'éloignement : l'entreprise Industrie Roue était située à 300 km de nos lieux de résidence. En tenant compte de nos contraintes personnelles, nous y avons

séjourné huit fois en 21 mois, pour des durées allant de deux jours à une semaine. Les aéroports de Boutiques Aéroports (Roissy et Orly) étaient bien plus proches de notre résidence, mais dépendants du délai d'acheminement que ce soit en voiture ou en transports en commun.

La seconde contrainte concerne les conditions d'accès aux magasins détaxés. Accéder aux zones d'embarquement des avions sans être passager est fortement réglementé, d'autant plus si l'on n'est pas un salarié régulier d'une entreprise y opérant. Depuis les attentats du 11 septembre 2001, la réglementation en la matière s'est d'ailleurs sensiblement renforcée.

Les magasins détaxés se trouvent dans l'enceinte de la ZSAR (Zone de Sécurité à Accès Réglementé) d'un aéroport. Pour y pénétrer sans escorte, il faut être titulaire d'un Titre de Circulation Aéroportuaire (TCA, aussi appelé « badge » - dénomination que nous utiliserons dans la suite). Pour notre situation, deux types d'accès étaient possibles :

- Badge temporaire Blanc d'une validité de 7 jours, délivré après enquête de police et validation d'une formation de 3 heures¹.
- Badge temporaire Vert d'une validité de 24 heures, nécessitant au porteur d'être accompagné.

Pour se rendre dans trois boutiques différentes sur Roissy et Orly, nous avons pu bénéficier de deux badges blancs, un pour Roissy et un autre pour Orly. Le badge blanc a permis de passer une semaine complète et continue dans deux boutiques. Compte tenu des délais de renouvellement², il n'a pas été possible de bénéficier d'un autre badge blanc sur Roissy pour la troisième boutique. Nous avons alors bénéficié d'un badge vert pour deux périodes distantes d'un mois : 3 jours en décembre 2013, puis 2 jours en janvier 2014. Comme indiqué plus haut, ce badge présente de plus fortes contraintes – notamment pour nos interlocuteurs des Boutiques Aéroports, car il nécessite d'être accompagné en ZSAR, c'est-à-dire en présence d'un accompagnateur

¹ Dans notre cas, la formation eut lieu le 06/11/2013.

² Email de RRH du 16/10/2013.

permanent formellement identifié¹. Sa validité de 24 heures nécessite de le récupérer et restituer chaque jour au poste de la PAF (Police de l'Air et des Frontières)².

A part ces contraintes géographiques et administratives, l'accès au terrain de recherche n'a été nullement bridé ou restreint.

Nous venons de montrer dans cette section que la méthodologie d'étude de cas s'applique adéquatement à notre recherche, en raison notamment du caractère relativement exploratoire de notre recherche, de l'intrication entre le travail et son contexte et de l'absence d'information structurée (cf. 1.1.2). Nous avons ensuite justifié le recours à deux cas d'entreprises pour réaliser la collecte de nos données (section 1.2). Nous avons alors privilégié l'exploration d'univers différents selon la taille, le secteur et le métier respectifs de chaque organisation. Ces cas extrêmes et à certains égards déviants se structurent néanmoins autour de cinq caractéristiques communes et déterminantes qui ont permis la duplication des méthodes de collecte. Tout au plus nous sommes-nous adaptés à des contraintes géographiques et administratives.

A présent que nous avons légitimé l'étude de cas comme démarche méthodologique générale, nous exposons et justifions dans la section suivante, les méthodes de collecte de données que nous avons mises en œuvre.

2 METHODES DE COLLECTE DES DONNEES

Nous présentons dans cette section les méthodes mises en œuvre pour collecter les données sur lesquelles repose notre thèse. Ces méthodes s'inscrivent dans la méthodologie d'étude de cas que nous avons présentée précédemment. Nos méthodes sont fortement structurées par la manière de « rendre compte de la

¹ Il est toléré d'être accompagné d'une autre personne portant un badge permanent, mais la responsabilité de l'accompagnateur formel reste engagée.

² En fait, les policiers rencontrés nous ont laissé conserver le badge pendant les 2 ou 3 jours.

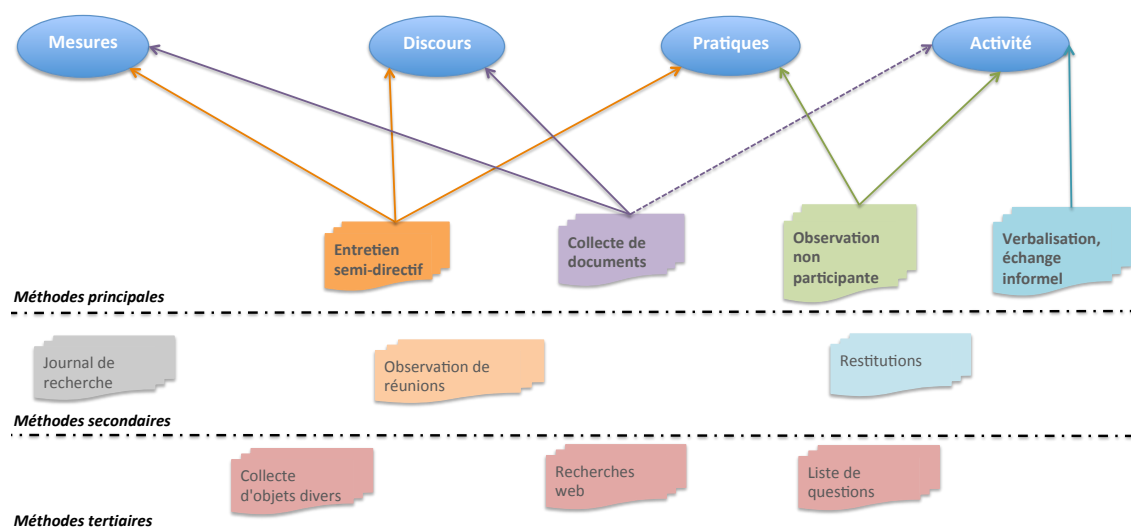
performance du travail ». Les méthodes de collecte utilisées s'articulent donc sur les quatre pôles du cadre analytique (mesures, discours, pratiques et activité) constitué autour de la « performance du travail » qui en constitue le noyau fédérateur.

Nous avons mobilisé en tout 10 méthodes de collecte, dont nous allons structurer la présentation en 3 niveaux – selon leur importance décroissante : méthodes principales, secondaires et tertiaires.

Cette section se décompose de la manière suivante. Après une courte présentation synthétique de nos méthodes de collecte (2.1), nous exposons tour à tour nos méthodes principales (2.2), secondaires (2.3) et tertiaires (2.4). Dans chacune des sections, nous décrivons les réalisations et les conditions de mise en œuvre des méthodes. Lorsque cela est nécessaire, nous développons certains aspects particuliers relatifs à la méthode ou à l'entreprise visitée. Chaque sous-section consacrée à une méthode spécifique contient les raisons pour lesquelles la méthode fut utilisée dans notre recherche.

2.1 Présentation générale des méthodes de collecte

Les méthodes de collecte utilisées s'articulent autour des quatre pôles du cadre analytique (mesures, discours, pratiques et activité). La figure ci-dessous propose une représentation graphique et hiérarchisée des méthodes que nous avons utilisées pour collecter nos données, et pour les méthodes principales, les relations avec les quatre catégories de notre cadre :



Nous détaillons ci-après le contenu de ces différentes méthodes. Avant cela, précisons quelques points :

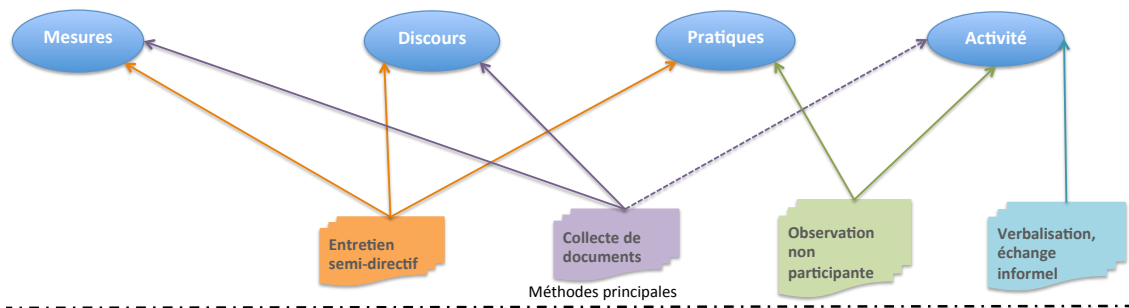
- Nous distinguons 3 niveaux pour nos 10 méthodes de collecte des données : principal, secondaire et tertiaire. Ces trois niveaux sont définis par l'importance (décroissante) des données collectées au travers des méthodes qui les composent. Sans vouloir entrer dans une catégorisation trop précise, disons que l'importance de nos méthodes s'apprécie à travers l'apport de ces données à notre recherche ; corollairement, l'importance des méthodes s'apprécie au travers du temps passé à la collecte et au travers de la masse de données collectées.
- Les flèches désignent l'orientation principale des méthodes que nous avons mises en œuvre. Ainsi, l'entretien semi-directif a-t-il été utilisé pour informer mesures, discours et pratiques. Verbalisation et échange informel ont quant à eux contribué à informer l'activité, etc. Nous reviendrons par la suite sur la signification de ces flèches, lorsque nous présenterons en détail chaque méthode.
- Comme nous le verrons ci-après au 2.3, les méthodes secondaires sont également orientées vers telle ou telle catégorie du cadre analytique. Afin de ne pas encombrer la figure, nous ne les représentons pas ici.
- Les méthodes dites tertiaires ne sont pas spécifiquement orientées vers telle ou telle catégorie du cadre analytique. Elles ont pu contribuer à plusieurs d'entre elles (la « liste de questions », notamment), mais, plus généralement, elles permettent d'instruire le contexte des organisations constituant notre terrain.
- La collecte de l'ensemble des données a été réalisée par un seul chercheur. Dans le cadre de la formation doctorale suivie, nous avons été formé à de nombreuses méthodes qualitatives, dont les entretiens semi-directifs. La mise en pratique eut lieu au début de notre collecte, sur des entretiens que nous qualifions d'exploratoires. Nous reviendrons sur ce point dans la section consacrée aux entretiens. Pour les observations non participantes et les verbalisations, nous avons mis en œuvre une démarche pratiquée longuement et à maintes reprises durant 5 ans d'activité en tant qu'ergonome, avant

d'entrer en doctorat. L'une de ces expériences a donné lieu à une validation universitaire (Deschaintre, 2002).

Nous présentons ci-après nos méthodes principales.

2.2 Méthodes principales

Nos méthodes principales sont au nombre de quatre : entretien semi-directif, collecte de documents, observation non participante et verbalisation/échange informel. Elles sont dirigées vers les quatre composantes de notre cadre analytique comme suit :



Nous explicitons et détaillons ci-après le contenu de ces méthodes : entretiens semi-directifs (2.2.1), collecte de documents (2.2.2), observations non participantes (2.2.3) et verbalisations/échanges informels (2.2.4). L'ordre d'apparition ici ne constitue en rien une hiérarchisation selon la prépondérance que chaque méthode a pu revêtir pour notre recherche.

2.2.1 Entretiens semi-directifs

Nous décrivons tout d'abord les entretiens que nous avons réalisés (2.2.1.1), puis le guide d'entretiens (2.2.1.2). Nous justifions ensuite pourquoi nos entretiens informent notre cadre analytique (2.2.1.3) et la performance du travail (2.2.1.4).

2.2.1.1 *Présentation des entretiens*

Les entretiens semi-directifs que nous avons réalisés visaient à recueillir des données concernant les mesures, discours et pratiques de notre cadre analytique. Nos interlocuteurs pour ces entretiens semi-directifs étaient principalement des individus

en position managériale (PDG, DRH, responsable de magasin, chef d'équipe, etc.). Nous avons également conduit des entretiens avec des individus rattachés à la ligne managériale sans pouvoir hiérarchique direct ; c'est le cas notamment du responsable qualité d'Industrie Roue, ou des fonctionnels RH et contrôle de gestion chez Boutiques Aéroports.

Nous avons réalisé 36 entretiens, d'une durée moyenne de 51 minutes, soit environ 30 heures d'entretiens. Ils sont présentés dans le tableau ci-dessous, dans l'ordre chronologique de leur réalisation :

Descriptif des entretiens

N°	Code Répondant	Sexe	Fonction	Entreprise	Date	Type	Durée (min)	Enregistrement
1	PDG	M	PDG	Industrie Roue	06/02/12	Téléphonique		Non
2	DR	M	Directeur Régional	Banque	20/03/12	Présentiel	65	Non
3	PDG	M	PDG	Industrie Roue	26/03/12	Présentiel	105	Non
4	PDG	M	PDG	Industrie Roue	27/03/12	Présentiel	22	Non
5	DR	M	Directeur Régional	Banque	02/04/12	Téléphonique	10	Non
6	Xdir	M	Dirigeant retraité	Transport Privé	26/04/12	Présentiel	60	Non
7	Xdir	M	Dirigeant retraité	Transport Privé	15/06/12	Présentiel	90	Non
8	PDG	M	PDG	Industrie Roue	18/06/12	Présentiel	39	Oui
9	PDG	M	PDG	Industrie Roue	18/07/12	Présentiel	84	Oui
10	PDG	M	PDG	Industrie Roue	19/11/12	Présentiel	30	Oui
11	CA	M	Chef d'atelier	Industrie Roue	19/11/12	Présentiel	35	Partiel
12	RTF	M	Responsable technique et fabrication	Industrie Roue	20/11/12	Présentiel	47	Oui
13	RTF	M	Responsable technique et fabrication	Industrie Roue	21/11/12	Présentiel	30	Non
14	PDG	M	PDG	Industrie Roue	27/11/12	Présentiel	39	Non
15	RQ	M	Responsable Qualité	Industrie Roue	01/03/13	Présentiel	55	Oui
16	PDG	M	PDG	Industrie Roue	05/03/13	Présentiel	37	Oui
17	PDG	M	PDG	Industrie Roue	29/05/13	Présentiel	34	Oui
18	DRH	M	Executive VP HR & Comm	Boutique Aéroport	25/06/13	Présentiel	45	Non
19	MA1	M	Manager adjoint	Boutique Aéroport	19/11/13	Présentiel	44	Oui
20	MA2	F	Manager adjoint	Boutique Aéroport	21/11/13	Présentiel	33	Oui
21	M1	F	Manager	Boutique Aéroport	21/11/13	Présentiel	51	Oui
22	MA3	F	Manager adjoint	Boutique Aéroport	22/11/13	Présentiel	74	Non
23	MA4	F	Manager adjoint	Boutique Aéroport	22/11/13	Présentiel	54	Oui
24	MA5	F	Manager adjoint	Boutique Aéroport	04/12/13	Présentiel	35	Non
25	MA6	M	Manager adjoint	Boutique Aéroport	04/12/13	Présentiel	22	Non
26	M2	M	Manager	Boutique Aéroport	04/12/13	Présentiel	80	Non
27	MA6	M	Manager adjoint	Boutique Aéroport	09/01/14	Présentiel	32	Non
28	MA7	M	Manager adjoint	Boutique Aéroport	10/01/14	Présentiel	46	Oui
29	MA8	M	Manager adjoint	Boutique Aéroport	21/01/14	Présentiel	85	Non
30	MA9	F	Manager adjoint	Boutique Aéroport	23/01/14	Présentiel	30	Non
31	MA10	M	Manager adjoint	Boutique Aéroport	23/01/14	Présentiel	44	Non
32	M3	M	Manager	Boutique Aéroport	24/01/14	Présentiel	90	Non
33	M2	M	Manager	Boutique Aéroport	06/02/14	Téléphonique	25	Non
34	RRH	F	Responsable Ressources Humaines	Boutique Aéroport	21/05/14	Présentiel	60	Oui
35	CDG	M	Contrôleur de gestion	Boutique Aéroport	13/06/14	Présentiel	75	Non
36	CDG	M	Contrôleur de gestion	Boutique Aéroport	20/06/14	Présentiel	90	Non

Quatre entretiens ont un statut particulier, car ils ont été réalisés avec des interlocuteurs n'appartenant pas aux deux organisations qui constituent nos cas. Il s'agit des entretiens :

- n° 2 et 5, réalisés avec le Directeur Régional d'une banque ;
- n° 6 et 7, réalisés avec un dirigeant retraité d'une entreprise privée de transport public.

Ces quatre entretiens eurent lieu tôt dans le processus de recherche. Leur visée était donc d'abord exploratoire quant à l'écho que pourrait trouver notre projet de recherche auprès de dirigeants. L'entretien n° 2 a aussi permis de tester le guide d'entretien. Deuxièmement, ces contacts cherchaient à sonder la possibilité d'ouvrir un terrain plus large dans les organisations concernées.

Chez Industrie Roue, les entretiens semi-directifs ont été conduits avec l'ensemble de la ligne hiérarchique¹.

Chez Boutiques Aéroports, nous nous sommes concentrés sur la hiérarchie de premier niveau en boutiques : managers adjoints et managers, que nous avons tous rencontrés². Pour des raisons de disponibilités et de concentration de périmètres, nous n'avons pas rencontré la hiérarchie supérieure aux managers, c'est-à-dire ni les Responsables Opérations ni la Direction opérationnelle³. Cette absence ne nuit pas à l'exploitation du cas Boutiques Aéroports, car nous avons déjà rencontré 13 managers et managers adjoints. Enfin, nous avons rencontré des managers des fonctions supports de Boutiques Aéroports (Ressources Humaines et Contrôle de gestion) pour aborder des aspects plus généraux.

Au regard de nos deux études de cas, ce sont donc 32 entretiens semi-directifs qui ont été réalisés, et dont nous décrivons la mise en œuvre ci-après.

La collecte proprement dite s'est déroulée de deux manières : entretiens enregistrés ou non. Lorsque ce fut possible, l'enregistrement était réalisé grâce à l'application dictaphone d'un smartphone. Dans les cas où nos interlocuteurs ont refusé l'enregistrement, nous avons procédé par prise de notes la plus exhaustive possible durant l'entretien.

¹ Cf. organigramme d'Industrie Roue au 1.1 du chapitre 8.

² A deux managers adjoints près : l'un en raison de roulements à l'opposé des nôtres, et l'autre en raison d'une vacance sur le poste.

³ Cf. organigramme opérationnel de Boutiques Aéroports, au 1.2.4 du chapitre 7.

Trois entretiens (prise de contact ou de suivi) ont dû être conduits par téléphone. Tous les autres eurent lieu en présentiel. L'entretien en face-à-face a pris de nombreuses formes, et a investi de nombreux lieux :

- Bureaux (parfois au milieu d'un atelier bruyant ou dans des bureaux partagés),
- Salles de réunion,
- Bars, restaurants et cantines,
- Salles d'embarquement,
- Voiture.

Les entretiens en présentiel ont également investi différents moments d'une journée, pour tenir compte des disponibilités de nos interlocuteurs. Le plus tôt que nous ayons réalisé a débuté à 6h35 du matin ; le plus tard a terminé à 21h10. Certains eurent lieu après une phase ou une journée d'observations, à l'heure du déjeuner ou dans l'après-midi. Certains entretiens ont dû être conduits en deux fois afin d'aborder tous les éléments qui nous semblaient indispensables. Il s'agit notamment des entretiens avec PDG (n° 3 et 4), RTF (n° 12 et 13), MA6 (n° 25 et 27), M2 (n° 26 et 33) et CDG (n° 35 et 36).

2.2.1.2 Guide d'entretien et quelques évolutions

Préalablement à la tenue des entretiens, nous avons réalisé un guide d'entretien qui se trouve en annexe 1. Sans considérer les étapes d'introduction et de conclusion, ce guide d'entretien comporte en fait deux thématiques principales. La première porte sur les indicateurs qui concernent globalement l'entité de notre interlocuteur et le travail dans cette même entité. La seconde porte sur le modèle de performance de l'organisation, et sur la place qui est accordée au travail. Cette première version du guide d'entretien est fortement polarisée sur les indicateurs et la performance de l'organisation en lien avec le travail.

Par ailleurs, notre questionnement visait à faire émerger des représentations connexes aux indicateurs. Le guide d'entretien contient des questions portant sur « l'histoire » des indicateurs (évolutions passées), et sur la satisfaction de nos interlocuteurs à leur égard. Dans le thème de la performance, le guide d'entretien prévoit des questions sur les actions envisageables pour améliorer la performance, ou encore sur les évolutions

passées ou envisagées concernant les effectifs. En intégrant ces questions, nous faisons l'hypothèse que nos interlocuteurs pourraient nous faire part de représentations qui s'écartent des indicateurs. Pour renforcer cet aspect, nous avons cherché à comprendre les raisons et/ou motivations de nos interlocuteurs. Dans cette perspective, une question explicative (« Pourquoi ... ? ») succède régulièrement à une question descriptive.

Cette première version du guide d'entretien se trouve donc en cohérence avec notre recherche portant sur la contribution du travail à la performance. Le guide d'entretien a été adapté lors de notre présence sur le terrain selon trois logiques : la maturation de notre projet, la qualité de nos interlocuteurs et la fréquence de rencontre.

Dans la première, nous envisagions une cartographie des indicateurs existant dans les organisations, afin d'en induire le poids accordé au « travail ». A ce titre, la liste de questions portant sur « Les Indicateurs » se situe en seconde position. Ce thème constituait donc le premier thème abordé après les présentations et le contexte de l'interlocuteur. Nous nous sommes vite aperçus que cette cartographie était déroutante (au sens premier) et chronophage. Si nous avons conservé ce thème, nous l'avons ensuite déplacé en dernière position afin de dégager du temps pour aborder des thèmes indispensables avec nos interlocuteurs : le travail et ses mesures.

En outre, nous avons supprimé et reformulé quelques questions initiales. La question « Votre entreprise voit-elle dans le travail un coût ? » et ses corollaires ont été supprimés car nous l'avons jugée trop abstraite et directe. La question « Pour améliorer la performance (au travail), sur quels indicateurs pouvez-vous influencer ? »¹ a quant à elle été reformulée pour se centrer, par exemple sur la performance d'un magasin et le rôle des équipes de vendeurs dans l'atteinte de cette performance chez Boutiques Aéroports.

La dernière modification notable concerne l'apparition d'une section « Le travail de vendeur », pour s'adapter au cas Boutiques Aéroports. Dans un premier mouvement, elle s'articule autour d'une description du et d'un jugement sur le travail de vendeur. Puis elle met le travail en rapport avec une prescription (la démarche de vente).

¹ Le vocable « performance *au* travail » n'a fait qu'une apparition fugace dans nos guides d'entretien. Dès le début du terrain chez Industrie Roue, nous parlions déjà performance *du* travail.

La seconde logique d'adaptation a consisté à adapter le guide d'entretien aux spécificités des missions et responsabilités de nos interlocuteurs. Illustrons à nouveau avec le guide d'entretiens des managers et adjoints chez Boutiques Aéroports. L'adaptation concerne la population de travailleurs concernés (les « vendeurs »), le jargon interne, et le périmètre de la performance (un « magasin », et non l'entreprise dans la globalité). De même, nous avons constitué dans cette organisation un guide d'entretien quasi-spécifique pour les interlocuteurs fonctionnels (RH et contrôle de gestion). Chez Industrie Roue, nous avons également adapté le guide d'entretien pour les fonctions « uniques » : le PDG, le responsable technique et production et le responsable qualité. Malgré leur spécificité, ces guides d'entretien s'articulent autour de la même trame ; ils approfondissent certains aspects, ou abordent les mêmes thèmes sous un angle légèrement différent.

La troisième logique d'adaptation tient à la fréquence des rencontres. Nous avons eu la possibilité de rencontrer certains interlocuteurs plusieurs fois, sur une longue période. Dans cette situation, le guide d'entretien met l'accent sur l'évolution du contexte depuis la dernière rencontre et revient sur des événements d'une « histoire commune ». Cette situation concerne particulièrement la PME industrielle, dans laquelle nous avons pu rencontrer le PDG plusieurs fois. Le guide d'entretien avec le PDG pour la seconde visite dans cette entreprise (juin 2012) contient ainsi les questions suivantes :

1. *Y a-t-il des éléments, des propos, des choses des précédents entretiens sur lesquelles vous voudriez revenir (corriger, ajouter) ?*
2. *Contexte de l'entreprise*
 - 2.1. *Quelle est l'activité de votre entreprise depuis mars ?*
 - 2.1.1. *Quels impacts cela a-t-il sur votre entreprise, votre organisation ?*
 - 2.2. *Quelles perspectives d'activité envisagez-vous ?*
 - 2.2.1. *Quels en seraient les impacts sur votre entreprise, votre organisation ?*
3. *Indicateurs*
 - 3.1. *Votre effectif a-t-il évolué par rapport à mars ?*
 - 3.1.1. *Si oui, pourquoi ?*

3.2. Comment ont évolué les indicateurs de productivité du travail en atelier ?

3.2.1. Quelles sont les raisons à cette évolution ?

Maintenant que nous avons exposé notre guide d'entretien, expliquons en quoi nos entretiens informent des catégories de notre cadre analytique.

2.2.1.3 Pourquoi les entretiens informent discours, mesures et pratiques

Dans la figure précédente, nous indiquons que les entretiens semi-directifs informent les mesures, discours et pratiques. Nous allons expliciter de quelle manière.

Si la structure et certaines questions ont pu évoluer au cours de notre recherche, nos guides d'entretien comportaient trois types de questionnements récurrents :

- a. Un questionnement permettant de (faire) parler de mesures relatives au travail au sens large : « Quels indicateurs mesurent le travail ? », « Quelle a été l'évolution des effectifs ... ? », etc. Ce type de questionnement instruit plutôt la dimension « mesures » de notre cadre analytique.
- b. Un questionnement portant sur des interprétations ou jugements : « Etes-vous satisfaits de ces indicateurs ? », « Qu'est-ce qu'un bon travail ? », « Etes-vous à l'optimum [des effectifs] ? », « Qu'est-ce qui fait une bonne journée ? », etc. Ce type de questions constitue un moyen de faire parler de la performance de différentes façons. Elles informent en particulier la catégorie « Discours » de notre cadre analytique.
- c. Un questionnement « projectif » pour lequel notre interlocuteur doit se projeter vers une situation future : « Pour remédier à une mauvaise journée, que pouvez-vous faire ? », « S'il y avait plus de vendeurs, vendrait-on plus ? », « Projetez-vous de réaliser des embauches ? », etc. Ce type de questionnement entre plutôt dans la catégorie « Pratiques » en tant qu'intention managériale (Ahrens & Chapman, 2007).

2.2.1.4 *En quoi les thèmes abordés dans les entretiens portent sur la « performance du travail » :*

Indéniablement, le thème structurant de nos entretiens¹ est celui du travail. Et ce thème se décline en plusieurs aspects qui s'articulent autour de ce que le travail apporte aux organisations (sa « performance », donc, telle que nous l'avons définie). En premier lieu, nous avons cherché à savoir comment le travail et ses apports étaient mesurés (indicateurs). Nous avons ensuite cherché à capter quelles pouvaient être les attentes managériales (bon/mauvais travail). Enfin, nous avons cherché à saisir le rôle que nos interlocuteurs managériaux attribuaient au travail dans l'atteinte d'une performance organisationnelle (rôle de l'équipe de vendeurs dans l'atteinte des objectifs de vente ; plus de vendeurs = plus de ventes ? ; perspectives d'embauches et/ou de réduction d'effectifs).

Les éléments que nous venons de présenter explicitent la pertinence de notre méthode d'entretiens au regard de notre recherche. Nous détaillons désormais notre méthode de collecte de documents.

2.2.2 Collecte de documents

Par document, nous désignons en effet par « document » tout matériau physique imprimé sur du papier, et toute donnée transmise par voie électronique qui peut faire l'objet d'une impression. Nous avons ainsi collecté² :

- Tableaux de bord,
- Plaquette commerciale,
- Documents techniques,
- Tableaux d'analyse et de synthèse,
- Ordres de fabrication,
- Fiche d'anomalie,
- Plans de locaux,

¹ Au travers de l'étude des guides d'entretiens, pour cette partie.

² Nous visons l'exhaustivité, même si nous n'avons pas collecté tous ces documents dans nos deux cas d'entreprise. Il est parfois difficile de catégoriser le type de document auquel nous avons eu accès sans le nommer expressément, et ainsi mettre en péril la confidentialité.

- Descriptifs de postes,
- Analyses écrites,
- Organigrammes,
- Accords d'entreprise,
- Photos¹,
- Duplicata de tickets de caisse,
- Fiches d'évaluation interne,
- Documents constitutifs de démarches internes (qualité, vente, etc.),
- Gammes, instructions et mode opératoires,
- Relevés de temps,
- Programme de fabrication,
- Fiches d'inventaire,
- Eléments de rémunération,
- Référentiels métiers.

Les documents ci-dessus ont été collectés dans le cadre du projet de recherche convenu avec l'entreprise visitée, dont la confidentialité est garantie. Les conditions d'accès à ces documents présents sur le lieu de travail (atelier ou boutique) ne permettaient pas la photocopie systématique. Nous avons donc effectué des photos de certains, et une fois un film – étant donnée la taille dudit document, à l'aide d'un smartphone.

Nous avons très ponctuellement procédé à la copie manuelle de documents. Par exemple, nous avons pu accéder aux comptes de l'entreprise Industrie Roue pour deux exercices (2011 et 2012). Nous n'avons pas obtenu l'autorisation d'en obtenir un exemplaire, mais nous en avons reproduit quelques parties à des fins d'analyse ultérieure. Toujours chez Industrie Roue, nous avons pu consulter et prendre en notes quelques archives récentes relatives à des fabrications récurrentes que nous avons observées. Dans tous les cas de ce type, nous avons scrupuleusement veillé à la reproduction fidèle desdits documents.

¹ Il s'agit de photographies réalisées par des membres de l'organisation concernée.

Comme indiqué précédemment, la collecte de documents nous permet d'informer les mesures, les discours et l'activité de notre cadre analytique. Les documents que nous avons collectés nous apportent en premier lieu des informations sur les mesures, c'est-à-dire sur les indicateurs, notamment ceux portant sur le travail, qui sont utilisés dans les organisations que nous avons étudiées. Les tableaux de bord et analyses, accords d'entreprise et éléments de rémunération entrent dans cette catégorie. Les documents collectés complètent dans un second temps les propos qui ont pu être tenus lors des entretiens semi-directifs. C'est le cas notamment des documents de politique générale (démarches « qualité » ou « vente »). Enfin, ils constituent une source d'accès à la prescription¹ dans les entreprises que nous avons étudiées. Les gammes, instructions et modes opératoires sont ainsi nécessaires pour étudier ensuite l'*activité* (de travail).

Les documents collectés permettent également d'informer le contexte des organisations pendant notre présence, mais aussi d'éclairer certaines situations ponctuelles auxquelles nous avons assisté. Illustrons par deux exemples : chez Industrie Roue, nous avons collecté une « fiche d'anomalie » qualité relative à un problème survenu au moment de notre présence. Chez Boutiques Aéroports, nous avons collecté des tickets de caisse associés à des parcours de clients significatifs.

Nous exposons ensuite notre méthode d'observations.

2.2.3 Observations non participantes

Dans cette sous-section, nous présentons tout d'abord nos observations non participantes de manière générale (2.2.3.1). Nous détaillons ensuite comment nous avons effectivement procédé (2.2.3.2) avant d'expliquer en quoi les observations sont reliées aux pratiques et à l'activité (2.2.3.3).

¹ Mais loin d'être la seule.

2.2.3.1 *Présentation générale*

Nous présentons désormais notre troisième méthode principale de collecte de données : les observations non participantes. Nous tenons à l'expression « non participantes », quand bien même nous admettons que notre présence sur les lieux de travail relève d'une « participation » aux situations observées. Il est effectivement arrivé, par exemple, que des passagers nous considèrent comme un membre de la boutique¹ ; ces situations restent toutefois marginales. Par « non participantes », nous entendons le fait que notre présence dans les organisations ne visait nullement à concourir à leurs objectifs de performance, et n'était soumise à aucun lien hiérarchique ou commercial. D'ailleurs, nous n'avions aucun statut administratif – ni contrat de prestation, ni contrat de travail, ni convention de stage, etc.

Le terme « observations » semble quant à lui consacré, alors que notre présence sur les lieux de travail a mobilisé, certes la vue, mais aussi les quatre autres sens – nous y reviendrons au 3.2.3.2 du présent chapitre.

La description exhaustive de nos observations est indiquée dans le tableau suivant :

¹ Auquel cas nous avons orienté les passagers vers la personne la plus à même de les renseigner.

Descriptif des Observations non participantes

Entreprise	Lieu	Nature	Date	Durée (h)
Industrie Roue	ZI Ecoouflant, Angers	Observations dans l'atelier	19/06/12	7,6
Industrie Roue	ZI Ecoouflant, Angers	Observations dans l'atelier	20/06/12	5
Industrie Roue	ZI Ecoouflant, Angers	Observations dans l'atelier	18/07/12	5,35
Industrie Roue	ZI Ecoouflant, Angers	Observations dans l'atelier	19/07/12	6,17
Industrie Roue	ZI Ecoouflant, Angers	Observations dans l'atelier	19/11/12	5,05
Industrie Roue	ZI Ecoouflant, Angers	Observations dans l'atelier	20/11/12	8,5
Industrie Roue	ZI Ecoouflant, Angers	Observations dans l'atelier	21/11/12	5,5
Industrie Roue	ZI Ecoouflant, Angers	Observation du PDG établissant son tableau de bord	26/11/12	2,33
Industrie Roue	ZI Ecoouflant, Angers	Observations dans l'atelier	04/03/13	3,45
Industrie Roue	ZI Ecoouflant, Angers	Observations dans l'atelier	05/03/13	7,8
Industrie Roue	ZI Ecoouflant, Angers	Observations dans l'atelier	06/03/13	10
Industrie Roue	ZI Ecoouflant, Angers	Observations dans l'atelier	07/03/13	9,5
Industrie Roue	ZI Ecoouflant, Angers	Observations dans l'atelier	08/03/13	1,45
Industrie Roue	ZI Ecoouflant, Angers	Observations dans l'atelier	29/05/13	3,3
Industrie Roue	ZI Ecoouflant, Angers	Observations dans l'atelier	30/05/13	0,5
Boutiques Aéroports	Roissy	Observations boutique Parfums-Cosmétiques	18/11/13	5,5
Boutiques Aéroports	Roissy	Observations boutique Parfums-Cosmétiques	19/11/13	6,75
Boutiques Aéroports	Roissy	Observations boutique Parfums-Cosmétiques	20/11/13	7,6
Boutiques Aéroports	Roissy	Observations boutique Parfums-Cosmétiques	21/11/13	6,2
Boutiques Aéroports	Roissy	Observations boutique Parfums-Cosmétiques	22/11/13	5,1
Boutiques Aéroports	Roissy	Observations boutique Mode	02/12/13	7,35
Boutiques Aéroports	Roissy	Observations boutique Mode	03/12/13	5,03
Boutiques Aéroports	Roissy	Observations boutique Mode	04/12/13	8,05
Boutiques Aéroports	Roissy	Observations boutique Mode	09/01/14	7,12
Boutiques Aéroports	Roissy	Observations boutique Mode	10/01/14	7
Boutiques Aéroports	Orly	Observations boutique Alcools-Tabac-Gastronomie-Cigares	20/01/14	7
Boutiques Aéroports	Orly	Observations boutique Alcools-Tabac-Gastronomie-Cigares	21/01/14	6,1
Boutiques Aéroports	Orly	Observations boutique Alcools-Tabac-Gastronomie-Cigares	22/01/14	7,35
Boutiques Aéroports	Orly	Observations boutique Alcools-Tabac-Gastronomie-Cigares	23/01/14	7,55
Boutiques Aéroports	Orly	Observations boutique Alcools-Tabac-Gastronomie-Cigares	24/01/14	7,4
TOTAL				182,6

Chez Industrie Roue, le périmètre d'observations fut le travail des opérateurs dans l'atelier (usinage, soudure, peinture, etc.), à l'exception d'une observation du PDG à son bureau. Chez Boutiques Aéroports, nous avons observé le travail des vendeurs – pour une très large part en relation commerciale avec la clientèle, mais aussi quelque peu en caisse ou en réunion.

La totalité de nos observations non participantes¹ s'élève donc à 182,6 heures, nettes des pauses, réunions et entretiens qui ont pu se dérouler pendant notre présence chez Industrie Roue et Boutiques Aéroports. Rapportée à la durée légale du travail en France, la durée totale de nos observations représente 26 jours ouvrables cumulés, soit plus d'un mois à temps complet.

¹ Par la suite, nous omettons l'expression « non participante(s) » afin d'alléger la lecture. Nos « observations [...] » resteront toutefois non participantes.

2.2.3.2 Les observations de l'activité

➤ Amplitude et accès

Les observations de situations de travail sont suffisamment longues et répétées pour nous permettre de bien appréhender l'activité des personnes observées¹. Dans le cadre des contraintes indiquées au 1.2.3 du présent chapitre, les observations ont couvert la totalité de l'ouverture des organisations concernées sur notre période de présence : 4h45 pour le plus tôt et 23h30 pour le plus tard – aucun des lieux de travail concernés n'ouvrant sur un horaire de nuit. Aucune observation n'a été réalisée les samedi et dimanche. L'amplitude couverte par les observations permet d'accéder à la plus grande variété possible de situations, et d'être le plus exhaustif possible quant au contenu du travail de vendeur.

Nous expliciterons les conditions de choix des boutiques lorsque nous présenterons le cas Boutiques Aéroports.

➤ Modalités concrètes de collecte

Nous étions libres de nos déplacements dans le périmètre convenu, avec une légère restriction pour le périmètre Mode de Boutiques Aéroports : nous devions être accompagné d'un responsable de la boutique pour entrer et quitter la zone d'embarquement – un « accompagnateur ». Théoriquement même, nous devions toujours être à proximité de ce même accompagnateur pendant notre présence en boutiques. Mais cela ne fut pas le cas : nos interlocuteurs nous ont accompagné à la boutique Mode, puis sont retournés à leurs occupations dans d'autres boutiques de leur périmètre². Cette liberté est favorable à l'observation.

La collecte des données d'observations a procédé par prise de notes avec stylos bille sur bloc-notes. Chaque feuille du bloc-notes est marquée de la date du jour et de son numéro cardinal en haut à droite, afin de faciliter l'identification et la recherche

¹ A une exception notable : l'observation du PDG établissant son tableau de bord. Il faut dire que cette observation visait à mieux comprendre les *mesures* utilisées, et non à rendre compte de l'*activité* du PDG.

² Ces conditions d'accès sont éminemment contraignantes pour les accompagnateurs, que je remercie à nouveau ici pour leur dévouement.

ultérieures. De même, chaque observation contient *a minima* les horaires de début et de fin, et très souvent, des horaires intermédiaires. Noter les horaires des observations nous semble déterminant dans la mesure où ils synthétisent un large contexte (fatigue du matin, du soir ; roulement des pauses ; etc.), et permettent plus généralement de rendre compte d'une durée de réalisation.

La prise de notes en situation peut s'avérer délicate (écrire en se déplaçant) ou hasardeuse (mauvaise compréhension sur l'instant). Nous présentons en section 3 du présent chapitre le traitement effectué sur les données d'observations afin de faciliter leur exploitation ultérieure.

La prise de note est détaillée au maximum et contient en tout premier lieu ce que nous avons pu *voir* : des gestes, des mouvements, des déplacements de la totalité du corps (y compris la tête et les yeux, donc). Les gestes, mouvements et déplacements sont associés à un environnement qui est également consigné : produits, outils, emplacements, lieux, affichages, etc. Au sein d'une situation, nous nous sommes aussi évertués à remarquer et noter des « stigmates » (ou « traces ») laissés par l'activité sur le matériel et sur les individus : annotations, usures, coupures, cicatrices, etc.

En une occasion chez Industrie Roue, nous avons eu recours à notre smartphone pour réaliser trois films du peintre avec l'accord exprès de ce dernier. L'utilisation de films fut motivée par la difficulté à décrire le mode opératoire spécifique du peintre.

Outre la vue, l'observation mobilise en fait la totalité des sens de l'observateur, à des degrés divers. L'ouïe est ainsi très souvent mobilisée, car les personnes observées réagissent aux divers éléments sonores qui les entourent : le bruit d'une machine, les échanges des collègues environnants, un bruit de pas, etc. – sans compter les échanges dans lesquels un individu observé est directement impliqué : les échanges avec les clients pour les vendeurs, par exemple. La prise de notes contient donc des conversations, indique les signaux sonores¹, les interjections, etc.

¹ Du moins ceux auxquels nous avons été sensibilisés. Voici une anecdote : juste après avoir déposé des palettes au poste d'usinage, le cariste d'Industrie Roue part pour le poste d'emboutissage avec son car à fourches, situé à une dizaine de mètres de là. A notre question de savoir pourquoi il s'est rendu à l'emboutissage, le cariste répond : « T'as pas entendu ? ». L'opérateur en poste à l'emboutissage l'avait en fait appelé. Quelques minutes plus tard, le même événement se reproduisit, et nous avons alors su détecter le signal.

Le toucher fut également mobilisé dans la majorité des cas, ne serait-ce que pour serrer la main en disant 'bonjour', tenir le carnet d'observations, ou être assis aux côtés de la personne observée. Il reste directement relié aux situations de travail que nous avons rencontrées. Ainsi, le toucher fut sollicité par des projections (huile de coupe, soudure), des sensations (froid, air, chaleur), et des expériences tactiles (bavures de perçage, grenaille, tissus, cuir), principalement. Ici, la propre expérience de l'observateur permet d'éprouver des choses similaires à celles des individus observés, et renseigne sur les situations de travail.

L'odorat est spontanément sollicité (tous les lieux ont une odeur, en particulier les lieux fermés), même s'il n'est pas systématiquement déterminant. Dans notre recherche, nous avons été confrontés à des odeurs de solvants, huile, soudure, parfums, cigares et nourriture, principalement. Une fois encore, l'attention à ce sens permet d'embrasser plus largement l'activité observée.

Le goût n'a été sollicité que dans la boutique d'Orly, où l'on nous a offert quelques sucreries – et donc ni alcool, ni tabacs, ni caviar ... Etant donné le contexte de nos observations, ce goût n'avait que peu de lien avec le thème de notre recherche. Ce moment de partage reste néanmoins une marque d'intégration auprès des personnes côtoyées. Nous reviendrons sur ce point au 2.5.3 de nos méthodes tertiaires.

Ainsi, les notes d'observations rendent compte de ce que nos cinq sens ont pu capter. Il nous faut signaler que chez Industrie Roue, certains sens ont été altérés, ne serait-ce que de façon légère, par le port des équipements de protection individuelle obligatoires : lunettes de sécurité et bouchons d'oreille en particulier.

➤ Confiance et distance – les attitudes observateur/observés

L'observateur qui note « tout » dans son bloc-notes suscite naturellement la méfiance, voire la défiance. Il peut aisément être assimilé à un « contrôleur », un « auditeur », un « espion », un « flic », d'autant que sa présence est autorisée par la « hiérarchie ». De telles représentations constituent des barrières, sachant que l'observation dépend très largement du bon vouloir des personnes observées. Dans ce cadre, les stratégies d'évitement peuvent être nombreuses : pauses rallongées, plainte à la hiérarchie, réunions « privées » ou « confidentielles », etc.

Nous sommes parfaitement conscient de n'avoir pas nécessairement réussi à gagner la confiance de toutes les personnes rencontrées. Voici néanmoins les éléments mis en œuvre pour réduire la méfiance. En ce qui concerne tout d'abord l'obtention de l'assentiment des personnes concernées :

- La hiérarchie qui nous accueillait nous a présenté à l'ensemble des membres présents. Souvent, nos interlocuteurs mettaient l'accent sur le statut d'étudiant, et sur le fait que nous n'allions rester que quelques jours à une semaine dans leur périmètre.
- Nous nous présentions ensuite individuellement aux personnes que nous souhaitions observer pour la première fois, en insistant sur le fait que nous cherchions à connaître leur travail¹ pour un mémoire d'étude², que nous allions prendre des notes qui resteraient anonymes et confidentielles, que nous leur poserions des questions, et que nous cherchions à déranger le moins possible. A la fin de ce premier échange direct, nous demandions d'ailleurs si nous pouvions rester avec eux un petit moment.
- Enfin, au fur et à mesure des contacts, nous n'avons pas fui les questions directes qui nous étaient adressées par les personnes observées, notamment celles sur le niveau d'études.

Après l'assentiment des personnes, l'une des conditions de poursuite des observations est de « ne pas déranger » les personnes qui, justement, travaillent. « Ne pas déranger » est illusoire, étant donné que nous sommes présents, que nous posons des questions, et que, parfois, nous interférons avec certains mouvements ou déplacements. En revanche, faire en sorte de déranger *le moins possible* rassure la hiérarchie et facilite la relation avec les personnes observées. Au cours de nos observations, 'déranger le moins possible' s'est résolu dans la *distance* avec les personnes observées. Précisons tout de suite de la distance est avant tout *variable* ; ce n'est en rien un « périmètre de sécurité ». Tant chez Industrie Roue que dans les

¹ Pour des raisons évidentes de « contamination » du terrain, je ne mentionnais pas la performance du travail.

² Je n'ai pas évoqué spontanément la thèse, le doctorat ni le niveau d'étude, afin d'éviter au maximum la distance que cela peut engendrer.

Boutiques Aéroports, nous avons été à la fois proche (aux côtés) et éloigné (d'au moins un mètre) de la personne que nous étions en train d'observer. L'éloignement, ou plutôt, la mise en retrait, permet d'appréhender l'activité dans son ensemble tout en laissant, justement, de l'espace – en particulier chez Industrie Roue où des pièces encombrantes sont manipulées. La proximité est nécessaire pour observer des opérations plus minutieuses (un contrôle qualité, ranger un rouge à lèvres, etc.). L'observateur est donc dynamique pendant les observations. Les phases de proximité et d'éloignement se succèdent.

Chez Boutiques Aéroports, l'observation de l'activité de vendeur intégrait obligatoirement un tiers extérieur à l'organisation, physiquement présent et en interaction avec la personne que nous observions : le passager-client. Dans ces circonstances, nous avons considéré que nous devions effectivement déranger le moins possible, voire *pas du tout* afin d'accéder à l'activité. Nous avons alors eu recours à plusieurs stratagèmes pour rester assez proche des vendeur et client afin d'entendre leurs échanges tout en étant absent de leurs interactions par le regard. Il nous faut ici préciser les deux raisons qui ne nous ont pas permis d'assister pleinement à ces interactions. Premièrement, l'absence de tout engagement formel au profit de la société Boutiques Aéroports nous interdisait de porter un badge « En Formation »¹ afin d'approcher les clients. Deuxièmement, nous n'envisagions pas d'informer oralement des clients déjà pressés sur les raisons et conditions de notre présence en boutique.

Les principaux stratagèmes utilisés furent alors :

- Tourner le dos aux client et vendeur. Surtout lorsqu'il y a beaucoup de monde, cela permet d'être très proche et d'entendre distinctement les échanges. Il est en revanche impossible de voir quoi que ce soit.
- Se positionner juste derrière le client (dans son dos) tout en étant orienté vers le vendeur. Les propos du client sont moins audibles, mais les gestes et mouvements du vendeur sont visibles.

¹ D'ailleurs, le port d'un tel badge aurait nécessité de suivre une formation à l'accueil de la clientèle, car les personnes « en formation » peuvent être sollicitées par les clients-mystères.

- Se positionner de l'autre côté de la gondole¹ et se tourner vers les client et vendeur, le regard « absorbé » par la contemplation des produits.

2.2.3.3 *Les observations informent activité et pratiques*

Nos observations non participantes sont directement reliées à deux catégories de notre cadre analytique : l'activité et les pratiques managériales. Pour l'activité, nos observations se sont concentrées sur le travail des ouvriers, vendeurs et ponctuellement caissiers – trois fonctions dépourvues de position managériale. Nous nous sommes attachés à décrire le travail dans son extension la plus grande : variabilité des tâches effectuées et diversité des situations rencontrées. Ainsi, nos observations ont couvert chaque étape du processus de fabrication (de l'emboutissage à l'expédition plus la logistique interne), et chaque zone spécifique à l'intérieur des boutiques. Un cycle complet de fabrication chez Industrie Roue comporte 8 à 10 étapes. Sauf sur le périmètre Mode observé, les magasins de Boutiques Aéroports se composaient de 3 (Parfums-Cosmétiques) à 6 (Alcools-Tabacs-Gastronomie-Cigares) zones spécifiques découpées selon le type de produits ou leur merchandising. Dans chaque organisation, nous avons réalisé nos observations selon deux axes : longitudinal ou transversal. Les observations longitudinales ont permis de collecter des « histoires » de fabrication ou de clients. Nous avons alors suivi des fabrications de roue sur la totalité de leur processus², et des passagers de leur entrée dans la boutique à leur sortie. Dans ces cas-ci, nous nous sommes déplacés d'étape en étapes ou de zone en zone au gré de nos fabrications ou clients. Ce type d'observations permet d'obtenir une vision d'ensemble de l'organisation du travail. Les observations transversales étaient « postées » c'est-à-dire à une étape spécifique de la fabrication (l'usinage par exemple) ou avec un vendeur d'une zone spécifique (vins et champagnes, grandes marques de parfums, etc.). Ce type d'observations complète le premier car il permet d'accéder à l'activité réalisée en-dehors d'un 'temps productif pur' (changement de fabrication, nettoyage, etc.) ou en-dehors de la présence d'un client (réassort, rangement, etc.). La durée des observations transversales n'a pas

¹ Dans les boutiques observées, les gondoles font maximum 1,60 mètre de haut.

² Ou presque, car l'étape d'expédition était souvent soumise aux aléas du transporteur externe.

excédé la demi-journée par unité d'observation. Il est arrivé, chez Boutiques Aéroports, que des observations soient transversales et longitudinales – nous les dénommons alors « complètes ». Il s'agit de cas de clients accueillis et pris en charge par un seul vendeur (parfois jusqu'à l'encaissement). Ce type d'observations joue un grand rôle dans la compréhension de l'activité de vendeur.

A travers les observations, nous avons aussi essayé de saisir ce que le travail apporte aux organisations, c'est-à-dire comment le travail concourt aux objectifs organisationnels, à la performance organisationnelle, auxquels nous avons accès avec les autres méthodes de collecte. Nos observations se sont donc attachées à consigner les éléments relatifs à cette performance dans de nombreuses situations observées : chronométrage de cycle et étapes de fabrication, modes opératoire pour la qualité, montants vendus, formules de politesse, etc. Ce sont précisément ces éléments en regard de l'activité observée qui permettent d'instruire la *performance du travail*.

Des managers ont participé dans leur rôle hiérarchique à certaines situations observées, tant chez Industrie Roue que chez Boutiques Aéroports. Dans ces cas-là, les éléments consignés dans notre bloc-notes relèvent des pratiques managériales¹.

Seule l'observation du PDG d'Industrie Roue cherchait plutôt à informer les indicateurs (mesures) qui composent son tableau de bord. Il s'agit là d'une exception.

Exposons à présent notre méthode de collecte des verbalisations et échanges informels.

2.2.4 Verbalisation / échange informel.

Les verbalisations et échanges informels ont été collectés pendant notre présence chez Industrie Roue et Boutiques Aéroports. Ils sont spontanés ou provoqués. Ils sont généralement constitutifs des observations non participantes. Mais nous avons quelques cas qui n'en sont pas. Nous avons fait le choix de ne pas les dénombrer, car la

¹ A certains égards, cela relève aussi de l'*activité* des managers, qui n'était pas l'objet de notre recherche. Nous y reviendrons dans les limites de notre thèse. Précisons également que de nombreux managers ont réalisé une activité d'ouvrier ou de vendeur pendant notre présence.

quantité de données de ce type présente finalement peu d'intérêt. Notre collecte les a en revanche distingués des entretiens et observations, ce qui nous permettra de les identifier précisément lorsque nous exploiterons nos données.

Les verbalisations explicitent en direct ou en différé des éléments de l'activité des personnes observées. Chez Industrie Roue, les ouvriers ont pu nous expliquer ce qu'ils étaient en train de réaliser et pourquoi, etc. Chez Boutiques Aéroports en revanche, la présence de tiers (clients) interdisait cela. Les verbalisations étaient alors anticipatrices (description théorique par les vendeurs) ou rétrospectives (« débriefings » de situations spécifiques). Ces éléments ont fait l'objet d'une prise de notes sur l'instant de leur énonciation.

Par échanges formels, nous entendons conversation spontanée et non structurée entre le chercheur et un ou plusieurs interlocuteurs, qui rend délicate la prise de notes : soit parce que la conversation se tient à un endroit peu propice (ascenseur, couloir, vestiaire, etc.) ; soit parce que le ton engagé relève d'une certaine confiance que la prise de notes briserait. Dans ces situations, nous avons repoussé la prise de notes à la fin de l'échange, afin d'exploiter au mieux le souvenir immédiat. Notre prise de note explicite le fait qu'il s'agisse de souvenirs.

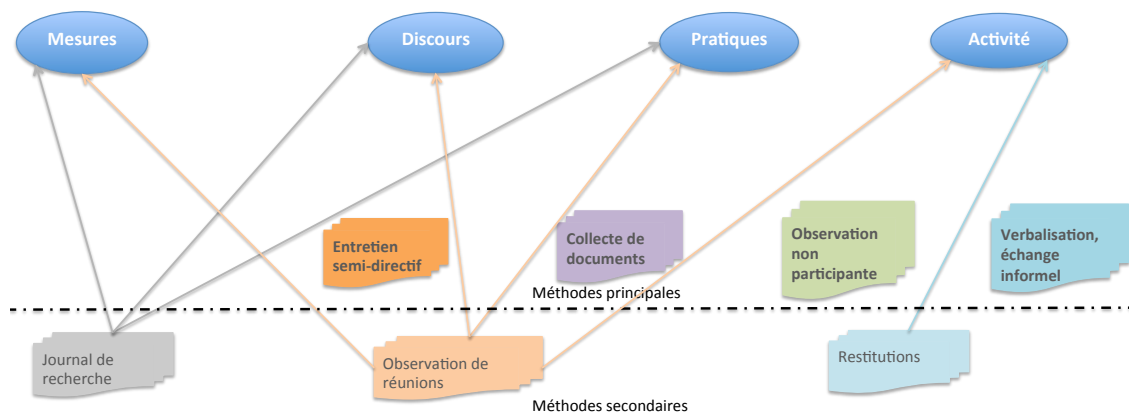
Que ce soit pour les verbalisations ou les échanges informels, il est arrivé que des souvenirs rejaillissent ultérieurement à la prise de notes. Lorsque cela survenait, nous les avons consignés en précisant leur caractère de « souvenir ».

Les verbalisations et échanges informels informent l'activité, parce qu'ils appartiennent majoritairement aux phases d'observations non participantes, et qu'ils portent directement sur ce que les opérateurs font, feront ou ont fait dans leur travail. De manière plus anecdotique, les verbalisations et échanges informels informent le contexte général des organisations que nous avons visitées, et ne s'insèrent donc pas directement dans notre cadre analytique.

Nous venons donc d'exposer nos quatre principales méthodes de collecte des données. Nous exposons dans la section suivante nos méthodes secondaires.

2.3 Méthodes secondaires

Nous identifions trois types de méthodes secondaires utilisées dans notre recherche : les observations de réunions, les restitutions et le journal de recherche. Elles informent les composantes de notre cadre analytique comme présenté dans la figure suivante :



Nous détaillons ci-dessous le contenu de ces méthodes : observations de réunions (2.3.1), restitutions (2.3.2) et journal de recherche (2.3.3).

2.3.1 Observations de réunions

Nous avons observé 8 réunions pendant notre présence sur le terrain, de 25 minutes chacune en moyenne. Le détail se trouve dans le tableau ci-dessous :

Descriptif des Observations non participantes de réunions

Entreprise	Lieu	Nature	Date	Durée (h)
Industrie Roue	ZI Ecoouflant, Angers	Observation de la réunion "Plan de production"	04/03/13	0,6
Boutiques Aéroports	Roissy	Observation de réunion : 2 briefings	18/11/13	0,6
Boutiques Aéroports	Roissy	Observation de réunion : 2 briefings	19/11/13	1,5
Boutiques Aéroports	Roissy	Observation de réunion : 1 briefing	21/11/13	0,25
Boutiques Aéroports	Roissy	Observation de réunion : 1 briefing	22/11/13	0,2
Boutiques Aéroports	Orly	Observation de réunion : 1 briefing	24/01/14	0,42
TOTAL				3,57

L'observation de réunions fut, à l'instar des observations de l'activité, non participante. Nous avons procédé de la même manière que pour les observations de l'activité : prise de notes, en observant un silence absolu. Lorsque cela s'est avéré pertinent, nous avons cherché à revenir sur certains événements survenus ou propos tenus pendant la réunion lors d'échanges ultérieurs avec les personnes concernées. Nos notes relient alors explicitement les échanges à telle observation de réunion.

Nos observations de réunion ont principalement porté sur les échanges entre les participants, en notant également les dispositions et attitudes des individus. En une occasion, chez Industrie Roue, il a été possible d'enregistrer les propos échangés. Cette réunion a alors été entièrement retranscrite. Chez Boutiques Aéroports, les « briefings » que nous avons observés ont été l'occasion de nous présenter aux équipes présentes. Il s'agit là de l'unique occasion où nous avons pris la parole pendant les réunions observées.

L'observation de réunions fut opportuniste, ce qui explique la faible ampleur des données collectées dans ce cadre. Chez Industrie Roue, l'observation de réunion eut lieu au tout début d'une semaine complète d'observations dans l'atelier. Elle nous a permis d'augmenter notre compréhension des priorités de production qui rythmeraient le contexte de nos observations. Chez Boutiques Aéroports, comme nous l'avons dit, les briefings observés ont été l'occasion de nous présenter aux équipes concernées. Deux raisons expliquent le faible nombre de « briefings »¹ observés. D'une part, ils n'ont aucun caractère obligatoire. D'autre part, nous n'étions pas nécessairement présent aux moments où ils se sont déroulés. Ainsi, nous avons pu en observer 6 dans un seul magasin (Parfums-Cosmétiques de Roissy), aucun dans celui de la Mode, et un seul dans le magasin d'Orly.

L'observation de réunions est reliée aux quatre catégories de notre cadre analytique, mais à chaque fois d'une manière informative, comme une donnée qui ne suffit pas nécessairement à elle seule. C'est la raison pour laquelle cette méthode reste secondaire dans notre recherche.

La matière première de la réunion est la parole. Il est donc évident que les réunions observées soient reliées aux *discours* de notre cadre analytique sur la performance du travail. A titre d'exemple, la réunion sur le plan de production a en partie porté sur la « productivité » de tel ou tel opérateur sur des postes de travail jugés critiques.

Si l'activité fait l'objet d'échanges en réunion, la réunion est l'occasion de définir et transmettre des priorités aux équipes. Ces priorités sont constitutives de la

¹ Selon la dénomination qui leur est attribuée chez Boutiques Aéroports.

prescription (même si elle est dans ce cas ponctuelle) qui oriente l'activité ultérieure. Ainsi, il a été demandé aux vendeurs lors d'un briefing de vendre en priorité un article spécifique – en l'occurrence, un coffret de Noël contenant du parfum.

L'apport aux pratiques managériales est double. D'une part, l'observation de réunions constitue une observation du travail de manager (quel que soit le niveau). D'autre part, certains éléments collectés en réunion relèvent des intentions managériales constitutives, comme nous l'avons explicité au chapitre précédent, des pratiques managériales.

Enfin, les réunions observées ont manipulé des indicateurs, qui entrent dans la catégorie *mesures* de notre cadre analytique sur la performance du travail : des durées de fabrication, des chiffres d'affaires, pourcentages de réalisation, etc.

2.3.2 Les restitutions

Les restitutions constituent un moment pendant lequel le chercheur expose sa compréhension des situations de travail observées aux interlocuteurs de l'organisation, et de fait, la confronte. En tout, cinq restitutions formelles ont été organisées, d'une durée moyenne d'environ une heure. Elles sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Descriptif des Restitutions

Entreprise	Lieu	Nature	Date	Durée (h)
Industrie Roue	ZI Ecoflant, Angers	Synthèse globale	26/11/13	1
Boutiques Aéroports	Siège, La Défense	Restitution sur les observations en boutiques et la démarche de vente	21/05/14	1
Boutiques Aéroports	Roissy	Restitution des observations en boutique Parfums-Cosmétiques	16/06/14	1
Boutiques Aéroports	Roissy	Restitution des observations en boutique Mode	24/07/14	1
Boutiques Aéroports	Orly	Restitution des observations en boutique Alcools-Tabacs-Gastronomie-Cigares	05/08/14	0,75
TOTAL				3,75

Les restitutions se sont déroulées de deux manières. En raison de l'extrême petite taille de l'organisation (20 personnes) et de la spécialisation de chaque opérateur, un exposé sur des situations de travail particulières pouvait rompre l'anonymat garanti à chacun. Nous avons alors opté pour une synthèse générale sous la forme d'un document de 8 pages que nous avons présenté. Chez Boutiques Aéroports, nous avons effectivement réalisé un exposé relatif aux situations de travail observées.

Malgré notre souhait initial, aucune des restitutions ne s'est faite en présence des personnes observées (ouvriers, vendeurs). Les restitutions ont donc été adressées à la

hiérarchie : PDG chez Industrie Roue, DRH et managers, et souvent managers adjoints, chez Boutiques Aéroports. La restitution du 21/05/14 chez Boutiques Aéroports poursuivait deux objectifs : rendre compte des observations réalisées, mais également susciter des réactions sur notre compréhension de la démarche de vente (la prescription).

Nous avons procédé, pour les restitutions, de la manière suivante : un exposé de notre part sur la base d'un document remis à nos interlocuteurs, puis échanges avec eux au cours desquels nous avons pris des notes. Ces notes ont été relues et éventuellement complétées (avec un stylo de couleur différente), peu de temps après les restitutions. Nous n'avons pas procédé à un enregistrement. Toutefois, nous avons en deux occasions réalisé un débriefing oral de ces restitutions enregistré sur *smartphone*. Les notes ainsi que les enregistrements ont été par la suite remis au propre dans un document spécifique.

L'apport majeur des restitutions concerne l'*activité*. Le contenu des exposés livrait notre vision du travail des vendeurs, vision que nous cherchions à confronter, et donc à valider auprès de nos interlocuteurs. Les échanges lors de ces restitutions ont rempli ce rôle et ont permis de préciser certains aspects, notamment sur la prescription. Les restitutions ont également permis d'actualiser le contexte organisationnel (situation commerciale, etc.), ainsi que celui de nos interlocuteurs (changements de périmètre, etc.).

2.3.3 Journal de recherche

Notre journal de recherche contient différents types d'informations : planning de périodes d'immersion, souvenirs d'observations et/ou d'échanges, impressions, informations ponctuelles glanées ça et là. Il a également pris des formes variées : prise de notes en marge des observations ou entretiens, documents rédigés, notes et enregistrements sur *smartphone*. Il ne s'agit donc pas d'un registre numéroté, mais d'une succession de fichiers. Nous avons dénommé ces fichiers « Notes diverses » de manière générique, en précisant parfois la date ou l'occasion de création de ce fichier.

Le journal de recherche ainsi constitué a eu pour vocation d'explicitier de nombreux aspects du contexte organisationnel de notre immersion dans chaque organisation : le contexte des observations non participantes, des entretiens, des documents collectés, par exemple.

Sans être prépondérant, le journal de recherche permet d'informer principalement le point de vue managérial de notre cadre analytique (mesures, discours et pratiques) en apportant des informations complémentaires à celles préalablement obtenues. Il n'y a qu'au cours de notre dernière immersion chez Industrie Roue que nous avons noté quelques éléments relatifs à l'activité, après une courte présence¹ dans l'atelier pour saluer les ouvriers.

Après cette revue de nos méthodes secondaires, nous présentons dans la section qui suit nos méthodes dites tertiaires.

2.4 Méthodes tertiaires

Nous identifions trois types de méthodes tertiaires que nous exposons tour à tour : la liste de questions (2.4.1), les recherches web (2.4.2) et la collecte d'objets divers (2.4.3). Par construction, les méthodes tertiaires n'étaient pas directement reliées aux catégories de notre cadre analytique. Elles ont pour but d'augmenter notre compréhension générale des cas que nous avons étudiés. Nous exposons ci-dessous ce que nous avons réalisé dans chacune de ces méthodes. Nous débutons avec la plus importante : la liste de questions.

2.4.1 Liste de questions

Pour chacune des organisations dans lesquelles nous nous sommes immergé, nous avons constitué une liste unique de questions, que nous avons alimentée et consommée au fur et à mesure de notre présence dans les organisations. Chaque liste de questions est donc un outil de travail, que nous avons utilisé de deux manières.

¹ Aucune observation n'était prévue lors de cette immersion.

Tout d'abord en synthèse des entretiens et observations : nous avons ajouté les questions que nous « aurions dû » poser, ou du moins, qui émergeaient à la relecture. Deuxièmement, dans la phase de préparation des futures immersions ou rencontres : la liste de questions était reprise pour compléter le guide d'entretien, pour orienter les observations ou encore pour lister les documents à collecter.

Il serait présomptueux d'affirmer que les listes de questions sont à ce jour épuisées pour chaque organisation. Et ce pour plusieurs raisons. Si l'accès aux organisations nous fut relativement ouvert, certains types d'informations nous furent refusés (comptabilité analytique, certaines archives, etc.). De plus, certaines questions semblent aujourd'hui décalées¹ au regard de notre recherche (« Quel est le rôle informel de X ? » nous demandions-nous chez Industrie Roue), et n'auront donc pas de réponse directe. Enfin, certaines questions n'ont pu être posées faute d'occasions (observer à nouveau une fabrication spécifique) ou de temps avec nos interlocuteurs. Au final, l'organisation de notre immersion a priorisé les questions qui nous paraissaient les plus importantes ; les questions résiduelles restent marginales pour notre recherche.

2.4.2 Recherches sur Internet

Nous regroupons sous cette appellation les recherches que nous avons effectuées sur les sites internet de chaque entreprise, ou dans le cadre d'une recherche plus large à partir de mots-clés. Nous distinguons deux types de recherche web, suivant que l'accès au site internet était public ou non.

➤ Site web en accès public

Chaque recherche sur un site internet public fut synthétisée dans un document spécifique contenant les informations collectées ainsi que la date et les adresses URL des sites consultés. Le tableau ci-dessous en fournit un descriptif détaillé :

¹ Pour ne pas dire farfelues.

Descriptif des Recherches web public

Entreprise	Date	Nb pages
Industrie Roue	18/06/12	9
Industrie Roue	10/09/12	3
Industrie Roue	22/11/12	2
Industrie Roue	11/07/13	1
Boutiques Aéroports	07/03/14	15
TOTAL		30

Ces différentes recherches sur internet ont permis d'avoir accès aux informations suivantes : articles de presse en ligne, présentation de l'entreprise, organigrammes, concurrence, documents techniques et administratifs. D'une manière générale, ces informations concernent le contexte global de nos cas.

➤ Site web en accès privé

Chez Boutiques Aéroport, la totalité ou presque des documents afférents à la démarche de vente est accessible via un site web privé, c'est-à-dire accessible via des identifiants de connexion et un mot de passe. Nous avons pu bénéficier d'un accès illimité à cette ressource grâce aux informations que le DRH nous avait communiquées. Sur cet espace web privé, deux recherches ont été menées à des fins de collecte :

Descriptif des Recherches web privé

Entreprise	Date	Nb documents collectés
Boutiques Aéroports	13/11/13	10
Boutiques Aéroports	08/01/14	8
TOTAL		18

Globalement, les documents ainsi collectés concernent la démarche de vente en vigueur (prescription du travail de vendeur) et l'émulation interne à l'entreprise (« challenge » annuel) relative à cette démarche de vente. Cette recherche sur internet nous a permis de constituer un fonds documentaire visant à éclairer la prescription de l'activité. Désormais, ce fonds documentaire s'intègre à notre *collecte de documents*, que nous avons détaillée en méthode principale.

2.4.3 Collecte d'objets divers

Nous avons enfin collecté divers objets, qui concernent plutôt des souvenirs que des données directement utiles à notre recherche. Toutefois, nous considérons que ces objets ont leur place dans l'inventaire de nos méthodes de collecte, car chacun d'entre

eux évoque spontanément la situation dans laquelle il fut obtenu : ce sont en fait des « cadeaux ». Nous les détaillons ci-dessous :

Descriptif des objets divers

Entreprise	Nature des objets
Industrie roue	Equipements de protection individuelle : bouchons d'oreille, masque, lunettes
Industrie roue	De la grenaille dans un film plastique de paquet de cigarettes
Industrie roue	3 éclats de couches de peinture provenant de crochets de suspension
Industrie roue	1 morceau de sédiment d'apprêt
Boutiques Aéroports	Un cordon pour badge - boutique Parfums-Cosmétiques
Boutiques Aéroports	Une hélice de jouet - boutique Alcools-Tabacs-Gastronomie-Cigares

Voici en quelques mots ce que nous évoquent ces différents objets :

- Les équipements de protection individuelle nous rappellent le bruit incessant et fatiguant de l'atelier, certaines ambiances d'air saturé (peinture, lavage) et les projections régulières (huile, soudure).
- Le cordon de badge nous rappelle l'odeur de « cocotte »¹ inhérente aux parfumeries. D'ailleurs, près d'un an après, cette odeur est toujours présente, même si elle s'est atténuée.
- La grenaille, les éclats de couches de peinture, le sédiment d'apprêts et l'hélice de jouet nous rappellent bien sûr les postes de travail. Cependant, ces objets évoquent surtout le souvenir des personnes qui nous les ont confiés, personnes qui par ce geste ont témoigné de la générosité dont elles ont fait preuve pendant les observations, et de la confiance qu'elles nous ont, dans le même temps, accordée.

Ces objets révèlent donc plutôt des aspects de contexte à notre recherche, et plus particulièrement aux observations non participantes de l'activité. Dans la section qui leur est consacrée, nous avons déjà rendu compte du fort caractère expérientiel de toute observation, avec la mobilisation des cinq sens. Les objets que nous décrivons ici lui confèrent encore un peu plus de profondeur. Par conséquent, si ces objets n'ont pas de lien direct avec la performance du travail considéré, ils ont tout de même vocation à informer l'*activité* dans son ensemble.

¹ Le mot est de mon épouse. Merci à toi d'avoir toléré que je rentre à la maison imprégné de parfums qui n'étaient pas les tiens ...

Nous venons de présenter les différentes méthodes de collecte de nos données. La section suivante est consacrée au traitement et à l'exploitation de ces données.

3 TRAITEMENT ET EXPLOITATIONS DES DONNEES

La présente section se découpe comme suit : nous exposons d'abord la manière dont nous avons traité nos données brutes (3.1), puis la manière dont nous les avons exploitées (3.2).

3.1 Traitement des données brutes

Nous nous concentrons ici sur le traitement des données brutes que nous avons recueillies par l'intermédiaire de nos principales méthodes de collecte : entretiens, observations, verbalisations et collecte de documents. Nous détaillons successivement ci-après, le traitement de nos entretiens, observations, verbalisations/échanges informels et documents.

- Les entretiens

Tous les entretiens enregistrés ont été intégralement retranscrits. Au total, nous disposons donc de 14 retranscriptions sur les 32 entretiens qui eurent lieu chez Industrie Roue et Boutiques Aéroports.

Outre la prise de notes la plus exhaustive possible durant l'entretien, nous avons, pour les entretiens non enregistrés, relu attentivement nos notes juste après les entretiens concernés. Cette phase de ré-immersion a été l'occasion de préciser et compléter les notes que nous avons prises durant l'entretien. Les annotations que nous avons pu ajouter après l'entretien ont été écrites avec un stylo ou un crayon de couleur différente afin de les différencier des notes prises en entretien.

Que les entretiens aient été enregistrés ou non, nous avons formulé, à l'issue de chaque entretien, un certain nombre de remarques portant sur le contexte de l'entretien (l'ambiance, nos impressions, etc.). Ces remarques, écrites ou enregistrées sur dictiPhone, ont été intégrées au document de l'entretien dans un encart spécifique.

- Les observations

Comme nous l'avons mentionné au 2.2.3 du présent chapitre, nos observations ont été consignées sous la forme de notes. Chaque page de notes ainsi prises est référencée selon la date du jour d'observation et un numéro de page. Nous recommandons chaque jour la numérotation des pages.

A l'issue des observations quotidiennes, nous avons attentivement relu les notes prises, soit plus tard dans la même journée pour des observations ayant eu lieu le matin, soit le lendemain avant de reprendre nos observations. A l'instar des entretiens, cette relecture immersive nous a permis de préciser et compléter nos notes d'observations, mais aussi de susciter des points à confirmer ultérieurement. Les annotations ajoutées après les observations figurent dans une couleur différente afin de les distinguer.

Nos notes d'observations comportent ponctuellement des remarques de notre part sur le contexte, des questionnements, nos réflexions, etc. Ce contenu a été encadré dans la prise de notes afin de le différencier des notes d'observations proprement dites.

- Les verbalisations et échanges informels

Comme nous l'avons dit au 2.2.4 du présent chapitre, les verbalisations et échanges informels proviennent essentiellement de nos observations. Dans ce cas, la prise de note identifie cette expression orale soit par des guillemets soit par une courte phrase du type 'X dit que'. Chez Boutiques Aéroports, nous avons également cherché à avoir un retour de la part des vendeurs après leur interaction avec des clients spécifiques ; nous avons appelé cela 'débriefing'. Nous en mentionnerons quelques-uns dans la restitution de l'activité (cf. chapitre 6 en particulier). Les verbalisations étant partie intégrante des notes d'observations, nous avons procédé au même traitement que pour ces dernières, à savoir : relecture immersive avec annotations identifiables.

Les verbalisations et échanges informels qui n'eurent pas lieu durant des périodes d'observation n'ont jamais pu être enregistrés, et ont donc été traités comme des entretiens non enregistrés.

- Les documents

Nous n'avons effectué aucun traitement particulier afin de restituer le contenu des documents collectés. Marginalement, et afin de garantir la confidentialité et/ou l'anonymat, nous avons masqué certaines informations des documents que nous restituons dans la présente thèse. Les études de cas des chapitres 6 et 7 font état de deux situations de ce type, indiquées en note de bas de page : le remplacement du nom de l'entreprise dans un document, et la modification du nom du document-source.

A présent que nous avons fini d'exposer comment nous avons traité nos données brutes, nous développons ci-après la manière dont nous les avons analysées.

3.2 Exploitation des données

Nous détaillons dans cette section la démarche que nous avons suivie pour exploiter nos données, et, *in fine*, les restituer sous forme d'études de cas (cf. chapitres 6 et 7).

En termes de périmètre, la démarche que nous exposons ici concerne principalement les données issues des entretiens et des observations. Les documents et verbalisations/échanges informels ont constitué une source complémentaire venant confirmer, nuancer ou infirmer l'exploitation des entretiens et notes d'observations.

Dans une première étape d'exploitation de nos données à l'issue de la collecte, nous avons élaboré un document que nous avons appelé une « trame ». Dans chaque entreprise étudiée, nous avons élaboré une trame pour les entretiens et une pour les observations. Nous disposons ainsi de quatre trames. Chaque trame constitue un résumé détaillé des propos tenus dans chaque entretien, ou un résumé détaillé des

notes de chaque jour d'observations. Chaque trame indique également de façon précise la référence des propos ou prises de notes¹, afin de faciliter le retour aux données de base.

Cette première étape d'exploitation des données a permis de dégager quelques grands thèmes abordés durant chaque entretien², et, pour les observations, de regrouper des éléments ayant un point commun : une histoire de clients sur plusieurs pages de notes, des observations du même secteur de fabrication faites à deux moments de la journée, etc.

Outre la constitution d'un matériau de travail synthétique, cette première phase d'exploitation de nos données nous a permis de nous ré-immérer dans nos entretiens et observations.

Une fois ces trames constituées, nous sommes passés à la seconde phase d'exploitation de nos données. Pour cette phase, les trames ont constitué notre matériau de travail. Nous nous référons aux données de base afin de valider, invalider ou encore nuancer les propos que nous envisagions de tenir.

L'objectif de cette phase d'exploitation était, en réponse à notre question de recherche, de rendre compte de la performance du travail en articulant le cadre analytique développé (cf. chapitre précédent).

Notre démarche de recherche étant normative, nous ne visions pas nécessairement à rendre compte de la performance du travail dans les moindres détails. Nous visions en revanche à montrer premièrement que notre design de recherche permettait effectivement de rendre compte de la performance du travail, et deuxièmement que faire cela pouvait présenter un intérêt scientifique, académique ou encore managérial.

Durant cette seconde phase, l'exploitation des entretiens a été quelque peu différente de celle des observations. L'exploitation des entretiens s'est structurée de façon émergente autour des thématiques présentes dans les guides d'entretien qui pouvaient permettre d'articuler les catégories de notre cadre analytique : le rôle des

¹ Date de l'entretien et pagination ou chronométrage, et date de l'observation et pagination.

² Orientés en cela par le guide d'entretien, cf. *supra* 2.2.1 du présent chapitre.

vendeurs dans la performance, les commentaires sur les écarts de productivité dans l'atelier, que faire pour réduire les écarts constatés, etc. Ceci nous a permis de distinguer analytiquement ce qui relevait des catégories de notre cadre analytique (en l'occurrence : mesures, discours et pratiques), sur la base des définitions adoptées au chapitre précédent. Cette distinction analytique a préparé la restitution des cas. Durant cette phase, nous nous sommes fréquemment référés aux documents que nous avons collectés afin de consolider le découpage analytique.

L'exploitation des observations a aussi été orientée par la recherche de situations qui permettraient d'articuler les catégories de notre cadre analytique, c'est-à-dire des situations dans lesquelles ces différentes catégories pouvaient être mobilisées simultanément pour en faire sens. Cette démarche fut complétée par une perspective issue de l'ergonomie : la recherche de situations dans lesquelles il est possible de déceler un certain écart avec la prescription. Nous avons procédé de la sorte parce que, rappelons-le, l'écart travail prescrit / travail réel est constitutif de l'activité (cf. chapitre 3 sur l'ergonomie). Ainsi, en termes de critères de sélection des situations, la possibilité d'articuler nos catégories analytiques s'est doublée de celle de discuter, à tout le moins, une part de prescription.

Nous avons désormais terminé d'exposer le traitement et l'exploitation de nos données. Il est temps de conclure ce chapitre consacré à la méthodologie.

CONCLUSION DU CHAPITRE 5

Le présent chapitre a exposé et justifié notre méthodologie de recherche. Nous avons eu recours à l'étude de cas notamment parce que l'objet que nous étudions se trouve inclus dans son contexte (la performance du travail), et que l'information relative à cet objet n'est pas immédiatement disponible (cf. 1.1). Nous avons étudié deux cas d'entreprises. Les deux entreprises sont formellement très différentes l'une de l'autre (une PME industrielle et une filiale d'un groupe du secteur des services), mais possèdent des caractéristiques communes permettant d'étudier la performance du travail : du personnel travaillant directement pour le cœur de métier de l'entreprise et

des indicateurs de performance relatifs au travail, notamment (cf. 1.2). Nous avons donc pu déployer toutes nos méthodes de collecte dans chacun des cas. Nos méthodes de collecte sont structurées par le cadre analytique que nous avons présenté au chapitre précédent. Elles sont également classées par niveau d'importance. Nos méthodes principales sont : entretiens semi-directifs, observations non-participantes, verbalisations/échanges informels et collecte de documents. Nous avons détaillé ces méthodes au 2.2 et montré en quoi elles permettent d'informer les différentes catégories du cadre analytique. Les études de cas combinent souvent diverses méthodes de collecte de données. A travers les différents rôles qu'elles jouent dans notre recherche, nous pensons que l'ensemble de nos méthodes de collecte souligne notre proximité avec les entreprises étudiées.

Nous avons enfin exposé la manière dont nous avons traité et exploité les données brutes recueillies (section 3).

CHAPITRE 6 – CAS BOUTIQUES AEROPORTS

INTRODUCTION

Ce chapitre est consacré à l'étude du cas Boutiques Aéroports, qui nous permet de montrer comment rendre compte de la performance du travail à travers le cadre analytique que nous avons défini au chapitre 4.

Tout comme notre méthodologie (chapitre 5), la restitution et l'analyse de nos données seront structurées selon le cadre analytique. Après une présentation générale de l'entreprise Boutiques Aéroports (section 1), nous restituons et analysons successivement les discours (section 2), mesures (section 3) et pratiques managériales (section 4). Nous proposons ensuite une synthèse de nos premières analyses (section 5), avant de restituer et d'analyser l'activité en section 6. Une conclusion clôt le chapitre.

1 PRESENTATION DE BOUTIQUES AEROPORTS

La présentation de Boutiques Aéroports procède en deux étapes. Nous donnons tout d'abord des informations générales sur l'entreprise (1.1). Puis nous présentons les points de vente auxquels nous avons eu accès (1.2).

1.1 Informations générales

Boutiques Aéroports est une filiale d'un groupe français coté à la Bourse de Paris, présent dans le secteur des services. Son activité se déroule dans le domaine du « travel retail » aéroportuaire en France et dans le monde. Plus concrètement, il s'agit des points de vente présents dans les aéroports, qu'ils soient situés en zone d'accès tout public (donc s'adressant aussi aux accompagnants) ou en zone d'embarquement et de transit, où ils sont alors dédiés aux passagers et très généralement « duty free ». Les points de vente situés dans un aéroport donné font l'objet de concessions consenties par le propriétaire foncier (généralement, l'exploitant de l'aéroport) à un opérateur. Chaque concession de point de vente fait l'objet d'un appel d'offres initial

ou de renouvellement. La structuration du secteur tel que nous l'avons connue entre 2013 et 2014 nécessite la création d'une société joint-venture dont l'actionnariat est également réparti entre l'entreprise opératrice et l'exploitant de l'aéroport. Cette situation implique que Boutiques Aéroports est elle-même « maison-mère » et actionnaire de nombreuses filiales qui ont pour objet la gestion opérationnelle des points de vente. Notre étude s'est donc concrètement déroulée au sein d'une de ces filiales dans les deux principaux aéroports de Paris.

Dans les faits, c'est bien la filiale et sa maison-mère qui assurent l'exploitation des points de vente : travaux d'embellissement, direction du personnel ¹ , approvisionnement des produits, encaissement du chiffre d'affaires, etc. Le cas que nous présentons porte donc sur l'entreprise dans laquelle se déroule l'activité commerciale dans son ensemble. De ce que nous en savons, l'exploitant aéroportuaire adopte un positionnement de décideur, donneur d'ordre et contrôleur. En conséquence, nous n'avons pas cherché à approfondir outre mesure du côté de l'exploitant aéroportuaire.

1.2 Présentation générale des points de vente

Boutiques Aéroports regroupe ses points de vente sous plusieurs enseignes. Notre recherche a pris place dans deux d'entre elles, l'une consacrée à la mode, et l'autre à des produits de gammes variées (parfums, cosmétiques, alcools, tabac, confiserie, etc.). Ces deux enseignes correspondent à une segmentation interne, entre les activités dites « Core » pour « Core Business »² (cœur de métier) et « Mode ».

Le positionnement des deux enseignes est résolument haut de gamme, et s'appuie sur l'image de « Paris, capitale du luxe et du plaisir »³. On y trouve les marques associées : Hermès, Longchamp, Guerlain, Petrossian⁴, Hédiard, Hennessy (Cognac), etc. Les données collectées l'ont été dans trois points de vente, que nous présentons ci-après. Chez Boutiques Aéroports, les points de vente s'appellent « boutique ». Nous utiliserons désormais cette appellation.

¹ La filiale et sa maison-mère supportent donc les responsabilités qui en découlent.

² Nous détaillons plus avant les types de produits correspondant au « Core ».

³ Notre libre interprétation.

⁴ Surtout connu pour son caviar.

1.2.1 Conditions de choix des boutiques

Compte-tenu des contraintes d'accès aux zones d'embarquement, le choix des boutiques a visé à concilier deux contraintes pour notre recherche : appréhender une large gamme de situations et de produits dans un minimum de temps. Ainsi, les boutiques que nous avons observées couvrent une large palette de produits et bénéficient d'une large affluence.

Par ailleurs, les managers des boutiques dans lesquelles nous avons observé ont donné leur accord à notre présence.

Au final, les trois boutiques du périmètre de notre recherche sont de « bonnes » boutiques. D'une part, elles génèrent de bons résultats financiers¹. D'autre part, les managers qui les dirigent sont réputés et reconnus : M1 jouit d'une grande renommée tant par son ancienneté que ses compétences, M2 a participé avec succès à un projet-pilote sur l'organisation RH, et M3 est en position de manager à 30 ans à peine.

1.2.2 Boutiques « Core »

Sur ce périmètre, deux boutiques relevant de métiers différents ont participé à l'étude. Elles sont toutes deux situées en « zone internationale », donc la tarification est principalement « duty free ».

La première est une boutique dite « PC » pour « Parfums-Cosmétiques ». Elle se situe dans l'aéroport de Roissy, dans un satellite de terminal. Y sont proposés exclusivement des parfums, des produits de maquillage (rouge à lèvres, mascara, etc.) et des produits de soins pour la peau (crèmes de jour, de nuit, pour le visage, mains, corps, etc.). Trois zones composent la boutique. Une zone dite « marques cathédrales », au centre, qui regroupe de grandes marques de luxe françaises ; les marques cathédrales proposent les trois types de produits. Une zone « parfums » qui ne contient que des flacons de parfum fabriqués par de nombreuses marques françaises et internationales à l'exclusion des marques cathédrales. Pour finir, une zone « soins » qui propose exclusivement les produits de soin évoqués ci-dessus.

¹ Entretiens , 13 et 20 juin 2014, pp. 4-5.

La seconde est une boutique « ATGC » pour « Alcools, Tabacs, Gastronomie, Cigares ». Elle se situe à Orly-Sud. Les produits qui y sont vendus représentent une palette plus large que précédemment. La partie « Alcools » comprend plusieurs secteurs, qui correspondent également à un domaine d'expertise de vente : vins et champagnes, whiskies et alcools forts. La dénomination du secteur « vins et champagnes » suffit à la décrire. Outre les whiskies de toutes marques, le second secteur propose des alcools de type vins cuits, vodka, gin, etc. Enfin, les alcools forts contiennent principalement du cognac, car cet alcool se marie bien avec les cigares. La boutique propose les cigares dans un local spécifique et fermé : une cave à cigares, car ces produits nécessitent une conservation à température et hygrométrie contrôlées et précises. Les cigares proviennent de multiples origines (Cuba, Nicaragua, etc.) et sont proposés dans des formats variés (longueur et diamètre). Le secteur « cigares » est donc distinct de celui des « tabacs » qui propose principalement des cigarettes en conditionnement de une à trois cartouches ; de nombreuses marques sont représentées. Aux « tabacs », on trouve également un rayon « tabac électronique », du tabac à rouler et à priser. Enfin, la « Gastronomie » se scinde en trois parties. La *confiserie* propose des biscuits, bonbons, gâteaux, barres, boîtes et tablettes de chocolat ; une partie de ces produits relève d'un positionnement haut de gamme (Valrhona) et est donc positionné près de la *gastronomie*. Cette dernière propose en outre du caviar, du foie gras, du fromage, pour l'essentiel. En raison de la clientèle qui fréquente cette boutique, un rayon *halal* est proposé, et contient un assortiment des produits de *confiserie* et *gastronomie*.

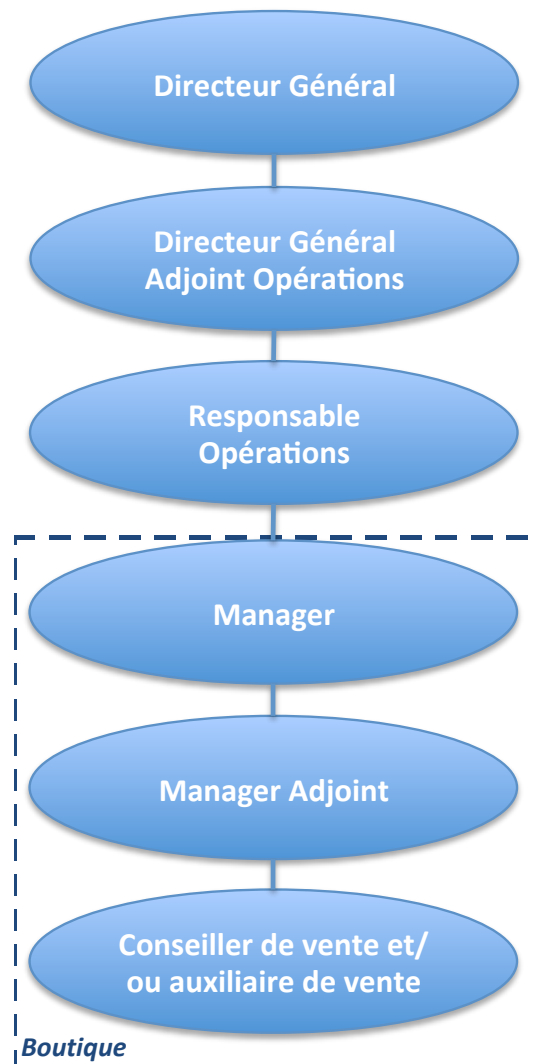
1.2.3 Boutique « Mode »

La boutique « Mode » est située dans l'aéroport de Roissy-Charles-De-Gaulle, au sein de l'un des terminaux. Tout en étant en zone dite d'embarquement, elle est placée en zone « Schengen », ce qui signifie que les prix pratiqués sont généralement « TTC ».

La boutique est structurée par marques. L'éventail des produits proposés est très varié : cela s'étend des foulards aux chaussures en passant par les chemises, vestes, cravates, polos, pantalons, sacs (à main, de voyage), portefeuille, porte-monnaie, et même des bijoux. Suivant les saisons, certains produits apparaissent (gants, bonnets, pulls) puis sont remplacés au profit d'autres (casquettes).

1.2.4 L'organisation en boutiques

Les horaires d'ouverture des boutiques dans les terminaux nécessitent la présence de plusieurs équipes en roulement. Dans celles que nous avons visitées, trois équipes se relaient : matin, « inter » (correspondant à des horaires plus conventionnels type 7h-15h ou 10h-18h) et soir. La ligne hiérarchique-type est la suivante¹ :



Les auxiliaires de vente (AV) ont pour rôle quasi-exclusif de tenir une caisse en boutique. Ils sont communément dénommés « caissiers ». En fonction de l'affluence,

¹ Entretien RRH du 21/05/2014. Sur l'ensemble de la ligne hiérarchique, les différents postes sont occupés par des hommes et des femmes. Par simplification, nous utiliserons un masculin générique pour chaque poste.

Dans la ligne hiérarchique-type, le Directeur Général dirige la joint-venture entre Boutiques Aéroports et l'exploitant de l'aéroport (dans notre cas : Aéroports de Paris) – cf. 1.1 précédent.

ils peuvent être affectés à d'autres tâches (réassort, étiquetage, etc.). Leur nombre varie de 0 (boutique Mode) à 2 par équipe en Core.

Les conseillers de vente (CV) sont présents sur la surface de vente afin de renseigner la clientèle et conseiller à la vente. Ils sont communément dénommés « vendeurs », et généralement compétents sur la totalité de la boutique. Il existe cependant quelques nuances sur le « Core ». En Parfums-Cosmétiques, les vendeurs sont principalement « BC » (Beauty Consultant), c'est-à-dire spécialisés sur une marque ou un groupe détenant plusieurs marques. En Alcools-Gastronomie-Tabacs-Cigares, des experts sont identifiés selon le type de produits, même si chaque vendeur connaît l'ensemble des produits¹. Le nombre de conseillers de vente par équipe varie en fonction de la taille de la boutique. Pour les boutiques observées, l'effectif de vendeurs s'étendait de 2 en Mode à 13-14² en Core. Il faut enfin signaler que tous les vendeurs savent et peuvent tenir une caisse.

Le manager adjoint représente la hiérarchie de premier niveau³, présente en boutique. Il a un rôle d'encadrement, de coordination et d'animation d'une équipe composée de conseillers de vente et/ou d'auxiliaires de vente. L'équipe peut être répartie sur plusieurs boutiques selon le périmètre. En Mode, par exemple, quatre boutiques composent le périmètre de responsabilité⁴, dont celle dans laquelle nous avons effectué nos observations.

Le manager constitue l'encadrement de deuxième niveau. Son périmètre est constitué d'une ou plusieurs boutiques, et il encadre les différents managers adjoints de son périmètre. Sa présence en boutique est variable, étant donné que son bureau se situe en-dehors de la boutique.

Les managers sont rattachés à des Responsables Opérations qui ont sous leur responsabilité un ensemble de boutiques (soit 'core', soit 'mode') sur un terminal ou

¹ Dans la suite de cette thèse nous parlerons de ou de BC afin d'être fidèle à nos données. Cette distinction n'introduira pas de distorsion dans l'analyse, car ce sont des vendeurs.

² A certaines périodes de la journée (généralement, lors de fortes affluences), l'équipe de conseillers de vente est complétée par quelques « hôtes et hôtesse » rattachés à une entreprise spécialisée mandatée par Boutiques Aéroports. Nos observations n'ont porté que marginalement sur cette catégorie de travailleurs.

³ La boutique ATGC disposait également d'un « référent » par équipe positionné entre le manager adjoint et les CV/AV. Il s'agissait alors d'un vendeur qui dont les attributs hiérarchiques se limitaient à une coordination de base : roulement des pauses, réassort, etc.

⁴ Dans ce cas, le manager adjoint ne peut être continuellement présent dans toutes les boutiques.

sur un aéroport. Ces responsables opérations sont eux-mêmes rattachés au Directeur Général Adjoint Opérations, différent selon le métier 'core' ou 'mode'. Ces deux fonctions sont rattachées au Directeur Général.

L'organisation formelle et catégorielle en boutiques se double d'une organisation spécifique sur les caisses. Certes, les auxiliaires de vente occupent des caisses. Mais leur nombre est insuffisant pour garantir aux clients, en toute période de la journée, un passage en caisse fluide – ou tout du moins, pour éviter une attente trop longue en caisse. Alors chaque jour selon un roulement décidé par la hiérarchie, des vendeurs¹ tiennent une caisse en tant que titulaire, au même titre que les auxiliaires de vente. Sur ces périodes, les vendeurs sont alors quasi-exclusivement des caissiers. Un second niveau de caisse est en outre défini : il s'agit de caisses qui seront tenues par les vendeurs dans les moments de forte affluence. Les vendeurs tiennent alors la caisse qu'une partie du temps, le reste du temps étant consacré à la présence sur la zone de vente à conseiller les clients. Que ce soit en tant que titulaire ou renfort, le type de caisse concerné contient de l'argent liquide nominativement attribué, et dont les personnes sont responsables.

Sur le périmètre 'core', nous avons rencontré un troisième type de caisse : les caisses dites « flash » qui permettent un encaissement uniquement par carte bancaire. Ce type de caisse est très flexible, car elle peut être utilisée par différentes personnes au cours d'une même journée : des vendeurs non titulaires d'une caisse, mais aussi des managers adjoints en cas de très forte affluence.

2 LES DISCOURS CHEZ BOUTIQUES AEROPORTS

Nous avons adopté dans le chapitre 4 la définition suivante de discours : toute expression écrite ou orale dont l'émetteur relève d'une position managériale.

Pour le cas Boutiques Aéroports qui nous occupe, nous faisons la distinction, dans la restitution de nos données, entre un discours organisationnel et les discours de managers de proximité. Cette distinction provient en premier lieu de la collecte des

¹ CV, ou BC (Beauty Consultant) en Parfums-Cosmétiques.

données brutes : le discours de managers de proximité provient des entretiens que nous avons réalisés ; le discours organisationnel provient des documents que nous avons collectés.

En second lieu, ces deux types de discours n'ont pas la même portée. Le discours organisationnel a, par définition, une portée pour l'ensemble de l'entreprise Boutiques Aéroports ; celui que nous étudions spécifiquement expose en effet la démarche de vente de l'entreprise. Si les discours des managers de proximité, par leur accumulation, peuvent avoir une portée plus générale, ils n'en restent pas moins des représentations exprimées sur un périmètre plus restreint que l'entreprise dans son ensemble.

Le discours organisationnel et celui des managers de proximité relèvent d'une position managériale. Pour le premier, nous venons de le dire, il expose la démarche de vente de l'entreprise. Par conséquent, ce discours exprime le point de vue de la direction ou hiérarchie (entendues au sens large), sur la manière dont une vente doit se dérouler. Pour le second type de discours, cela tient d'abord à la qualité de nos interlocuteurs, qui sont par définition des *managers* de proximité.

Ensuite, comme nous le verrons dans cette section, il existe de nombreuses passerelles entre les deux types de discours à propos du travail. Nous exposerons par exemple que les discours des managers reprennent et s'appuient sur le discours organisationnel pour caractériser le travail de vendeur.

Comme nous le verrons dans les analyses qui suivent, les discours mobilisent des indicateurs (mesures) utilisés chez Boutiques Aéroports. Afin de faciliter la lecture, nous anticipons quelque peu la section 3 et présentons dès maintenant, et succinctement, les deux indicateurs qui sont couramment mentionnés dans les discours managériaux :

- Chiffre d'affaires (CA) ;
- Panier moyen (PM) : sur une période donnée, il s'agit du chiffre d'affaires divisé par le nombre de tickets de caisse.

La section se découpe comme suit : nous présentons et analysons le discours organisationnel (2.1), puis les discours des managers de proximité (2.2).

2.1 Un discours organisationnel : la démarche de vente

Dans cette section, nous étudions un discours organisationnel spécifique : la démarche de vente de Boutiques Aéroports. Nous présentons dans un premier temps les aspects généraux de cette démarche de vente (2.1.1). Puis nous présentons successivement les éléments qui la composent : le scénario de vente (2.1.2), les phrases d'accueil et attitudes de vente (2.1.3), et enfin le processus de visite-mystère (2.1.4). Nous terminons cette section par nos analyses et interprétations de ce discours organisationnel qu'est la démarche de vente (2.1.5).

2.1.1 Présentation générale

Boutiques Aéroports dispose d'une démarche structurée de la relation avec la clientèle, applicable aux conseillers de vente. Comme nous allons le voir, cette démarche sert de nombreux objectifs, qui s'attachent certes à la vente (prescription, évaluation), mais aussi au « management » (animation des équipes de vente, par exemple), ou encore à la durée des concessions accordées¹. La démarche de vente mise en œuvre par Boutiques Aéroports date de 2006, mais fait suite à d'autres démarches du même type qui avaient antérieurement cours dans l'entreprise.

Nous présentons la démarche de vente de Boutiques Aéroports avec un certain degré de détail² car elle constitue, comme nous allons le voir un élément central en lien avec le travail des vendeurs.

Selon le site internet privé de Boutiques Aéroports, cette démarche revêt plusieurs rôles :

¹ Entretiens , 13 et 20 juin 2014, p. 8 : les (bons) scores aux visites-mystère, couplés à d'autres conditions, permettent d'obtenir un allongement de la durée de concession, parfois pour plusieurs mois.

² Cette démarche interne est appelée par un acronyme chez Boutiques Aéroports. Afin de garantir la confidentialité, nous n'utiliserons pas cet acronyme. Nous serons parfois obligés de modifier le nom des documents auxquels nous nous référons ; de même, nous ne ferons pas apparaître cet acronyme dans les propos de nos interlocuteurs.

- i. « programme de qualité de service [...] afin d'assurer le même niveau de satisfaction client attendu et développer les ventes avec efficacité. »
- ii. « marque de fabrique, véritable savoir-faire des équipes commerciales qui différencie [l'entreprise] des autres opérateurs duty free. »
- iii. « standard qui reprend les 5 moments de vente [...]. »
- iv. « un challenge »¹.

Les cinq moments de vente indiqués dans ce document sont : « ouvrir », « sourire », « considérer », « accompagner » et « remercier ». Les définitions en sont les suivantes :

- « Ouvrir donne envie au client de rentrer dans la boutique. »
- « Sourire établit un climat de confiance, et place d'emblée le client dans une atmosphère rassurante. »
- « Considérer crée une véritable relation avec le client, fondée sur l'écoute et la compréhension des attentes. Cela permet de découvrir ses goûts, ses motivations et ses besoins. »
- « Accompagner permet de conseiller le client et de le faire évoluer vers d'autres achats. Cela repose sur une connaissance des produits et de l'environnement commercial. »
- « Remercier fidélise et donne envie au client de revenir dans les points de vente ou de parler en bien de l'enseigne. »²

Ces cinq moments de vente structurent un « scénario de vente » que nous présentons ci-après.

2.1.2 Le scénario de vente

C'est avec ce document³ que prend forme la partie « standardisée » de la démarche : « Le scénario de vente est la base du programme [de vente.] Il récapitule les bons

¹ Document interne, [démarche de vente].pdf, p. 1.

² Source des cinq citations : Document interne, [démarche de vente].pdf, p. 2.

³ Pour une exposition plus claire, et ce même si le même document combine les deux aspects, nous séparons la présentation de la démarche de vente standardisée et celle de l'évaluation associée à cette démarche de vente. L'aspect « évaluation » sera présenté plus avant en section 3 du présent chapitre.

gestes et paroles d'un vendeur [...] et constitue ainsi le document de référence de notre démarche de qualité de service. »¹. Le scénario de vente représente donc un élément important de la prescription et de l'évaluation du travail de vendeur.

Comme nous le verrons dans la section suivante, des « phrases d'accueil et attitudes de vente » le complètent.

Le scénario de vente² est découpé en 3 parties³, regroupant les 5 moments de vente exposés précédemment :

- 1) La prise en charge et l'accueil du client : « S'Ouvrir »⁴ et « Sourire ».
- 2) Rechercher les besoins et les motivations : « Considérer » et « Accompagner ».
- 3) La fin de l'entretien et la prise de congé : « Remercier ».

Pour chacun des cinq moments de vente, ce qui est attendu de chaque vendeur est spécifié. Dans la section « S'Ouvrir », il est attendu de la part des vendeurs (conditions additionnelles)⁵ :

- Un signe de bienvenue est adressé lors de l'entrée du client ou lorsqu'il attend d'être servi : sourire, signe de tête, salutation, formule de politesse.
- Si ce signe est « souriant et chaleureux »,
- Un vendeur aborde spontanément le client.

La section « Sourire » stipule (conditions additionnelles) :

- « Le vendeur vous accueille avec un geste ou une formule d'accroche (adaptation locale) »,
- en regardant la personne,
- en adressant un sourire,
- en ajoutant « Monsieur/Madame ou une formule de politesse »⁶.

¹ Document interne, [démarche de vente].pdf, p. 3.

² Document interne, Scénario de vente.pdf.

³ Une quatrième partie sert à l'évaluation lors des visites-mystère – cf. *infra* 2.1.4.

⁴ Nous notons ici un glissement de « Ouvrir » à « S'Ouvrir », que nous n'analyserons pas plus avant.

⁵ Document interne, Scénario de vente.pdf, p. 1

⁶ Document interne, Scénario de vente.pdf, p. 2, souligné dans le document interne.

La section « Considérer » explicite (conditions additionnelles)¹ :

- le vendeur identifie ce que le client recherche,
- en demandant à qui est-ce destiné,
- à quelle occasion,
- en s'enquérant des goûts de la personne à qui est destinée le produit,
- le vendeur est à l'écoute, attentif aux propos du client,
- le vendeur reformule le besoin du client.

Dans la section « Accompagner », les aspects suivants sont précisés (conditions additionnelles)² :

- le vendeur fait une proposition adaptée,
- qu'il argumente (en fonction des caractéristiques du produit),
- de façon personnalisée (rapprochée du besoin exprimé),
- le vendeur fait découvrir le produit (essai, mise en main ...),
- il fait réagir le client (le fait s'exprimer sur les propositions),
- le vendeur propose des produits « complémentaires ou supplémentaires », « en citant ou en proposant un ou des produits »,
- le vendeur questionne sur les hésitations (référence au scénario),
- puis rassure en évoquant les caractéristiques évoquées, ou d'autres,
- si le vendeur garde une attitude positive malgré le refus³.

Enfin, la section « Remercier » stipule (conditions additionnelles)⁴ :

- le vendeur remercie de la visite,
- dit « au revoir »,
- en regardant le client,
- en souriant,
- en ajoutant une formule complémentaire (« bon voyage », ...).

¹ Document interne, Scénario de vente.pdf, p. 3.

² Document interne, Scénario de vente.pdf, p. 3.

³ Les conditions de réalisation de la visite-mystère excluent catégoriquement tout achat de produit. Nous y reviendrons dans la section 2.1.4 qui suit.

⁴ Document interne, Scénario de vente.pdf, p. 4.

Le scénario de vente contient donc de forts éléments de prescription. Il est complété par deux documents contenant « Les phrases d'accueil » et « Les 5 attitudes ». Nous les présentons avant de nous intéresser au processus d'évaluation de la démarche de vente : la visite-mystère.

2.1.3 Phrases d'accueil et attitudes de vente

Les phrases d'accueil sont présentées sous la forme d'un kit¹ « à destination de l'ensemble des équipes de vente »² permettant de « coacher vos conseillers sur les bonnes attitudes »³. Ce sont donc les managers (et adjoints) qui en sont les destinataires initiaux. La présentation du kit rappelle : « Donner envie au passager de rester dans la boutique et établir un climat de confiance favorable à l'achat sont nos priorités. »⁴. En trois diapositives, le kit donne des exemples de phrases-type selon les thèmes suivants traduits en anglais : « Hospitality », « Building a climate of trust favourable to making a sale » et « Introducing a more competent sales advisor to the client »⁵. Les phrases-type sont présentes dans cinq langues : tchèque, français, polonais, espagnol et anglais⁶.

Les attitudes de vente se présentent également sous la forme d'un kit⁷. Elles sont regroupées selon les 5 moments de vente déjà vus et indiquent des comportements et des intentionnalités attendus. Nous présentons certains de ces items dans le tableau ci-dessous. Nous y indiquons particulièrement des éléments de prescription qui seront repris dans l'analyse de nos observations ; de même nous indiquons les items qui complètent le scénario de vente présenté ci-dessus.

¹ Document interne, phrases_daccueil.pdf.

² Document interne, phrases_daccueil.pdf, p. 2.

³ Document interne, phrases_daccueil.pdf, p. 2.

⁴ Document interne, phrases_daccueil.pdf, p. 2.

⁵ Document interne, phrases_daccueil.pdf, p. 3-5.

⁶ Document interne, phrases_daccueil.pdf, p. 3-5.

⁷ Document interne, [Démarche de vente]_Attitude.pdf.

SECTION DE LA DEMARCHE DE VENTE	ITEMS « ATTITUDES »
OUVRIR ¹	<p>« Tourner le regard vers l'entrée de la boutique »</p> <p>« Se positionner à l'entrée de la boutique »,</p> <p>« Se rendre disponible (abandonner toutes tâches autres) »,</p> <p>« Se montrer sans jamais s'imposer [...] ».</p>
SOURIRE ²	<p>« Adopter une attitude physique engageante (présentation, comportement) »,</p> <p>« [...] donner son regard et son sourire ! »,</p> <p>« Personnaliser la phrase d'accueil en fonction du type de client et ce qu'il fait ».</p>
CONSIDERER ³	<p>« Etre à l'écoute et ne pas couper la parole au client »</p> <p>« Poser des questions utiles, attendre les réponses »</p> <p>« Comprendre les motivations du client (cadeau, besoin, plaisir, ...) »</p> <p>« S'assurer d'avoir bien compris les intentions du client en reformulant de façon synthétique (une phrase) les informations fournies par le client »</p> <p>« S'adapter au rythme et vocabulaire du client »</p>
ACCOMPAGNER ⁴	<p>« Projeter le client dans le futur avec le produit »</p> <p>« Présenter des produits auxquels il n'avait pas pensé avec montée en gamme »</p> <p>« Ne pas utiliser les formules : 'Ce sera tout ?', 'Avez-vous besoin d'autre chose ?' »</p>
REMERCIER ⁵	<p>« Accompagner le client au point d'encaissement »</p> <p>« Proposer un service plus (service DCC, emballage cadeau, parfumage ...) »</p> <p>« Effectuer l'encaissement si nécessaire »</p> <p>« Penser à présenter les autres boutiques du groupe »</p> <p>« Ne pas se précipiter pour prendre congé »</p>

¹ Document interne, [Démarche de vente]_Attitude.pdf, p. 2.

² Document interne, [Démarche de vente]_Attitude.pdf, p. 3.

³ Document interne, [Démarche de vente]_Attitude.pdf, p. 4.

⁴ Document interne, [Démarche de vente]_Attitude.pdf, p. 5.

⁵ Document interne, [Démarche de vente]_Attitude.pdf, p. 6.

La spécificité du document sur les attitudes de vente tient au fait qu'il lie les attitudes de vente avec des indicateurs :

- Les attitudes recensées dans Ouvrir, Sourire et Remercier « Augmente[nt] le taux de transformation et stop ratio ». Le stop ratio représente le pourcentage de passagers qui sont entrés dans une boutique donnée, par rapport au nombre total de voyageurs. Le taux de transformation représente le pourcentage de passagers ayant acheté par rapport au nombre de passagers étant entrés dans une boutique¹.
- Les attitudes liées à Considérer et Accompagner contribuent à « Développer le panier moyen ». Mais ce n'est pas tout. Celles associées à Considérer contribuent également à « monter en gamme ». Celles associées à Accompagner permettent de « développer [...] le chiffre d'affaires et la fidélisation ».

Nous présenterons plus en détail les indicateurs de chiffre d'affaires et de panier moyen à la section 3 du présent chapitre. A ce stade, il est simplement utile de constater que la démarche de vente chez Boutiques Aéroport contient de manière inhérente une réflexion sur sa contribution à des indicateurs principalement financiers. La démarche de vente est donc clairement finalisée.

Continuons à présenter la démarche de vente avec les visites-mystère, avant de présenter le challenge qui en découle.

2.1.4 Faire respecter le scénario de vente : les visites-mystère

Le scénario de vente que nous avons précédemment présenté au 2.1.2 sert également de support d'évaluation à un audit de conformité effectué par une personne extérieure à l'entreprise Boutiques Aéroports². Cet audit s'appelle une visite mystère, et l'auditeur un client mystère. Nous exposons ici le processus de visite mystère ; la

¹ Dans les faits, seul le stop ratio est calculé chez Boutiques Aéroports, selon la formule suivante : « nombre de tickets / nombre de passagers au départ » - le nombre de passagers au départ étant fourni par l'exploitant de l'aéroport (Entretiens des 13 et 20 juin 2014, p. 5 et 8). Ce calcul mêle en fait stop ratio et taux de transformation, faute d'informations disponibles sur le nombre de passagers qui pénètrent en boutiques (Entretiens des 13 et 20 juin 2014, p. 8). En conséquence, nous ne nous attarderons pas sur ces indicateurs dans l'analyse.

² Document interne, [Démarche de vente].pdf, p. 3.

visite-mystère donne lieu à l'établissement d'un score sur la base d'un barème présenté au 3.4 du présent chapitre.

Boutiques Aéroports mandate une société prestataire de « clients mystère » professionnels¹ afin de réaliser les visites-mystère. Chaque boutique de Boutiques Aéroports est auditée au moins 5 fois dans l'année (5 visites-mystère) selon un planning diffusé sur le site internet dédié. Ce planning indique le mois durant lequel la visite-mystère aura lieu. Les exigences concernant les boutiques que nous avons observées sont toutefois supérieures : la visite-mystère a lieu tous les mois.

Une visite-mystère se déroule de la manière suivante : le client mystère entre dans la boutique et se fait passer pour un passager voulant acheter un produit. S'ensuit alors une interaction, articulée autour des étapes du scénario de vente (cf. 2.1.2), et scénarisée *via* des « Consignes enquêteurs »² incorporées au scénario de vente. A la différence de clients dits « normaux », le client mystère a interdiction d'acheter³.

Afin de conserver la discrétion de l'audit, le client mystère ne peut utiliser sa grille d'évaluation (le scénario de vente) ouvertement devant les vendeurs. La documentation de ladite grille intervient donc après que le client mystère est sorti de la boutique. Outre les éléments contribuant à la notation (que nous exposerons dans la section 3 du présent chapitre), le scénario de vente comporte plusieurs questions « Hors notation ». La partie « S'ouvrir » contient ainsi 4 questions « Hors notation », qui permettent de donner des éléments de contexte lorsque l'accueil n'est pas immédiat⁴. Le scénario de vente contient une quatrième partie intitulée « Ambiance

¹ Le document « Charte Qualité Enquêteurs [...] » (p. 1) de l'entreprise prestataire indique notamment que les enquêteurs recrutés ont généralement 15 ans d'expérience dans ce type d'audit dans le milieu aéroportuaire, et qu'ils connaissent la grille d'évaluation par cœur.

² Document interne, Scénario de vente.pdf. Par exemple, pour l'étape « Considérer », il est demandé au visiteur mystère de rester vague quant au besoin, de ne pas préciser immédiatement que c'est pour offrir (p. 2).

³ Document « Briefing enquêteur », p. 2. La raison officiellement donnée indique que les boutiques se trouvent en zone détaxée où les achats sont strictement réglementés. Nous voyons une seconde raison : lors du passage en caisse, tout passager doit produire sa carte d'embarquement, ce que le client mystère ne peut évidemment faire ... Il risquerait alors d'être démasqué.

⁴ Document interne, Scénario de vente.pdf, p. 1. Par exemple : si aucun vendeur n'a adressé de signe de bienvenue, il est demandé pourquoi ; si le visiteur mystère doit attendre qu'un vendeur vienne le voir, il est demandé pourquoi, et combien de temps il a dû attendre.

générale de l'entretien », qui constitue un espace de débriefing à chaud guidé par quatre questions¹. Il est demandé aux visiteurs mystère de rendre des « commentaires de fin de [...] visite(s) [...] factuels et détaillés. »². Enfin, même si le client mystère rencontre des conseillers de vente³, le rapport ne comporte aucun nom, seulement la date et l'heure de la visite-mystère.

2.1.5 Analyse et interprétation de la démarche de vente de Boutiques Aéroports

La démarche de vente se matérialise par un corpus de textes présentant et défendant le point de vue de l'organisation sur la manière de réaliser une vente. Il s'agit donc d'un discours organisationnel.

Comme nous l'avons souligné dans les paragraphes précédents, la démarche de vente chez Boutiques Aéroports s'articule notamment autour de deux axes : le développement des ventes⁴ et le comportement des vendeurs vis-à-vis de la clientèle (« sourire », « remercier », attitudes de vente, phrase d'accueil). Par construction, la démarche de vente contient donc des objectifs et attentes émanant de la direction de Boutiques Aéroports. Le discours émanant de la démarche de vente que nous venons de présenter a donc une vocation de prescription à l'égard du travail de vendeur (cf. 2.1.2). En tant que discours organisationnel prescriptif, la démarche de vente exprime plutôt le point de vue du management. Nous considérons donc que la démarche de vente, au-delà de constituer un discours organisationnel, constitue un discours managérial prescriptif. C'est ce dernier aspect que nous retenons comme élément principal de la démarche de vente dans le cadre de cette thèse.

Le discours prescriptif de la démarche de vente se dote d'un contrôle de son respect – la visite-mystère. Si le scénario de vente, comme nous l'avons vu, constitue la

¹ Document interne, Scénario de vente.pdf, p. 4. Il est par exemple demandé si le dialogue avec le vendeur fut chaleureux, si des vendeurs discutaient entre eux, si des vendeurs montraient des signes d'agacement.

² Document « Briefing enquêteur », p. 2.

³ Au moins un(e), semble-t-il, et rarement plus de trois, car il est demandé d'effectuer l'audit lorsque la boutique est relativement peu fréquentée (Document « Briefing enquêteur », p. 2).

⁴ Le premier rôle de la démarche de vente est : « programme de qualité de service [...] afin d'assurer le même niveau de satisfaction client attendu et **développer les ventes avec efficacité.** » (Document interne, [démarche de vente].pdf, p.1, nous soulignons). Cf. *supra* 2.1.1.

référence de la démarche de vente (à destination des vendeurs), et le support d'évaluation (à destination des auditeurs), la démarche de vente et son audit reposent sur un périmètre quelque peu décalé. Par construction, le visiteur-mystère a interdiction d'acheter quoique ce soit. Par conséquent, certaines attitudes de vente ne peuvent être auditées ; c'est le cas par exemple, dans la section « Remercier » de « Accompagner le client au point d'encaissement » et « Effectuer l'encaissement si nécessaire » (cf. 2.1.3). Ainsi, par rapport aux objectifs généraux de la démarche de vente (cf. 2.1.1), l'audit *via* la visite-mystère reste muet quant à celui qui semble premier, à savoir le développement des ventes.

En regard de notre cadre analytique, la démarche de vente est intéressante à plusieurs titres. Tout d'abord, la démarche de vente est un discours qui exprime une prescription, souvent très détaillée, de ce que doivent réaliser les vendeurs (phrases d'accueil, attitudes de vente). En ce sens, ce discours établit une activité 'référence' qui vise à servir de modèle. Le discours de la démarche de vente modélise l'activité des vendeurs. Ensuite, le discours de la démarche de vente est sous-tendu par de nombreux objectifs (cf. 2.1.1), certains d'entre eux renvoyant directement aux mesures de notre cadre analytique : le chiffre d'affaires, ou encore le score obtenu à la visite-mystère.

Avec la démarche de vente, nous sommes donc en présence d'un discours managérial qui mobilise activité (sous l'angle prescriptif, mais avec moult détails) et mesures. Nous percevons que les mesures occupent un rôle structurant dans ce discours, en tant qu'aboutissement de la démarche de vente : réaliser le chiffre d'affaires à travers l'activité de vente (prescrite par le discours de la démarche de vente), et obtenir la satisfaction client *via* une visite-mystère établissant un score qui reflète le degré de conformité de l'activité à la prescription (nous reviendrons sur ce dernier point au 3.4 du présent chapitre). Dans le même ordre d'idées, nous percevons également que la démarche de vente peut permettre¹ d'améliorer la performance au regard de plusieurs mesures : le chiffre d'affaires et le panier moyen (lorsque la vente est réalisée), le score obtenu à la visite-mystère et par-là, le score de la boutique (cf. *infra* 4.1).

¹ Notre propos reste nuancé car, comme nous l'avons précédemment souligné, l'audit de la démarche de vente ne permet pas de contrôler *directement* la réalisation du chiffre d'affaires.

Nous venons de présenter un premier type de discours que nous avons relevé chez Boutiques Aéroports : une démarche de vente manifestant un discours organisationnel. Nous consacrons la prochaine section aux discours des managers de proximité : managers et managers adjoints de boutiques.

2.2 Les discours des managers de proximité

L'objectif de cette section est de montrer la manière dont les managers explicitent la performance du travail de vendeur. Cette explicitation sera étudiée sous deux angles successifs : la caractérisation du travail de vendeur, et le rôle du travail dans la performance. Nous livrerons, pour chacun de ces angles, une analyse spécifique.

En raison de la taille prise par la présentation des données concernant la caractérisation du travail des vendeurs par les managers de proximité, la section qui s'y consacre est formellement découpée en deux temps : d'abord la restitution des données, puis l'analyse et l'interprétation de ces données. Un tel formalisme n'est pas indispensable pour le second angle sur la prépondérance du travail.

Nous débutons ci-dessous par la caractérisation du travail selon les managers et leurs adjoints. Puis nous étudions le rôle du travail dans la performance. Nous terminons cette section par une synthèse des discours des managers de proximité.

2.2.1 Le travail de vendeur selon les managers et leurs adjoints

2.2.1.1 *Caractérisation du travail de vendeur par les managers et leurs adjoints*

Ce sont les réponses à quelques questions particulières de notre guide d'entretien qui nous permettent de présenter les caractéristiques du travail de vendeur selon les managers¹ :

- *En quoi consiste le travail d'un vendeur ?*
- *Qu'est-ce qu'un bon travail de vendeur ?*

¹ Ainsi toutes celles s'y rapportant qui ont pu être formulées au moment des échanges.

○ *Un mauvais ?*¹

En posant ce type de questions, nous avons recueilli une multitude de représentations qui se recourent (partiellement), se complètent (parfois), voire s'opposent. Pour en faire sens, nous regroupons les propos de nos interlocuteurs selon la nature de ce que les vendeurs font ou doivent faire. Nous identifions ainsi 6 natures différentes, que nous présentons ci-dessous en 6 tableaux : résultat de la vente, client, relation client², caisse³, produits, hiérarchie/pairs.

A l'intérieur de chaque tableau, les colonnes regroupent des thématiques proches ou identiques. Le nombre de ces thématiques fluctue selon les tableaux. Il s'étend de 1 pour la caisse à 6 pour ce qui concerne le client, notamment. Dans un souci de lisibilité, nous synthétisons chacune de ces thématiques par un titre. A des fins de justesse grammaticale et lexicale, nous ajoutons parfois un verbe aux termes effectivement employés.

Lorsque les verbatims de nos interlocuteurs sont très longs, nous en proposons un libellé synthétique dans le tableau, et les verbatims complets sont positionnés en note de bas de page.

¹ Il est à noter que les questions sur le bon (mauvais) travail de vendeur ont vite dérivé vers « bon et mauvais vendeurs ». Celle portant sur les indicateurs de mesure du travail a dérivé vers « l'évaluation des vendeurs » de manière très explicite pour certains interlocuteurs. Dans ces cas-là, nos interlocuteurs faisaient référence à un bon ou mauvais vendeur générique, sans citer nominativement tel ou tel. Nous ne nous attarderons donc pas plus sur ce glissement.

² Cette sous-classe vise uniquement à faciliter la présentation des items relatifs au client. Elle n'a pas le statut de résultat.

³ Nous plaçons délibérément la caisse à part, parce qu'elle cristallise des enjeux organisationnels sur lesquels nous reviendrons. Elle cristallise aussi des enjeux symboliques et identitaires (un certain déclassement, par exemple), qui dépassent l'objet de cette thèse.

Tableau 1 : Caractérisation du travail de vendeur selon la vente

Manager ou Manager Adjoint	Vendre des produits complémentaires	Vendre
MA1	Conseiller dans la perspective de vendre un produit complémentaire ¹	Conseiller et vendre ²
MA2	Créer le besoin pour des ventes complémentaires ³	
MA6		Faire du chiffre d'affaires ⁴
MA8	Développer les ventes complémentaires ⁵	
MA9	Ventes complémentaires ⁶	Être briefé sur les chiffres (chiffre d'affaires, panier moyen, rupture de stocks) ⁷
MA10	Vendre le produit supplémentaire ⁸	Vendre ⁹
M3	Ventes additionnelles, « cross-selling » ¹⁰	Participer au développement des ventes ¹¹

Cette première caractérisation du travail des vendeurs met l'accent sur la vente, et en particulier sur son résultat : l'achat par le client. Comme l'exprime très bien MA10, les vendeurs « sont là pour vendre, pas pour autre chose. »¹² ; il leur faut « faire du chiffre

¹ « Donc effectivement on va vous conseiller [...]. Donc notre service c'est avant tout, ça. C'est de, de percevoir les besoins du client et ... et de lui expliquer. En tout cas de lui présenter nos produits, la complémentarité de nos produits. Et si ça peut effectivement ... lui apporter un plus. [...] Et s'il veut faire un cadeau aussi c'est... lui vendre aussi le produit complémentaire et lui expliquer pourquoi ce produit complémentaire il est, il est, il est ... complémentaire et... » (Entretien MA1, p. 9)

² « leur ... première tâche c'est d'accompagner le client. Voilà. Et ce pourquoi elles... C'est leur mission première, c'est de ... c'est la vente. C'est conseiller, c'est conseillère de vente avant tout. » (Entretien MA1, p. 6).

³ « Et ... avoir une bonne découverte, donc lui poser les questions nécessaires, ne serait-ce que : « où est-ce qu'il voyage ? », parce que derrière ils vont se demander... ils vont préparer leurs ventes complémentaires, il voyage, tiens il voyage au soleil, je vais peut-être lui proposer ... une crème solaire. Il va voir de la famille qu'il a pas vu depuis longtemps, je vais lui proposer ... un petit cadeau en plus, enfin voilà. Après c'est vraiment ... de la technique de vente en fait, vraiment aller dans, dans le détail, le questionnement, la découverte du besoin. Et même si le client n'a pas pensé qu'il en avait besoin, c'est créer le besoin. » (Entretien MA2, p. 3).

⁴ Entretien MA6, 04/12/2013, p. 1.

⁵ Entretien MA8, p. 10.

⁶ Entretien MA9, p. 8. MA9 ajoute : « Un bon vendeur donne envie d'acheter même si ... » (p. 9).

⁷ Entretien MA9, p. 8. Sur les stocks, MA9 précise : « Ne jamais proposer un produit qu'on n'a pas. » (p. 8).

⁸ Entretien MA10, p. 24. MA10 ajoute : « même si pas besoin. » (p. 24).

⁹ « Ils sont là pour vendre, pas pour autre chose. » (Entretien MA10, p. 27).

¹⁰ Entretien M3, p. 5. Et d'ajouter : « On est là pour le business. » (p. 5).

¹¹ Entretien M3, p. 5.

¹² Entretien MA10, p. 27.

d'affaires », confirme MA6¹. Il semble cependant que cette caractérisation reste insuffisante. Bon nombre de nos interlocuteurs ont en effet mis en avant la nécessité de réaliser des ventes complémentaires, c'est-à-dire obtenir l'achat de produits que le client n'avait pas initialement envisagés : « Et ... avoir une bonne découverte, donc lui poser les questions nécessaires, ne serait-ce que : « où est-ce qu'il voyage ? », parce que derrière ils vont se demander... ils vont préparer leurs ventes complémentaires, il voyage, tiens il voyage au soleil, je vais peut-être lui proposer ... une crème solaire. Il va voir de la famille qu'il a pas vu depuis longtemps, je vais lui proposer ... un petit cadeau en plus, enfin voilà. Après c'est vraiment ... de la technique de vente en fait, vraiment aller dans, dans le détail, le questionnement, la découverte du besoin. Et même si le client n'a pas pensé qu'il en avait besoin, c'est créer le besoin. » (Entretien MA2, p. 3, nous soulignons).

Tableau 2 : Caractérisation du travail des vendeurs par rapport au client

Manager ou Manager adjoint	Ecouter et conseiller	S'adapter	Offrir un service	Suivre la démarche de vente	Satisfaire le client	Fidéliser
MA1	Percevoir les attentes ²	S'adapter au client ³	Rassurer ⁴			
MA2	Découvrir le client ⁵	S'adapter au client ⁶				

¹ Entretien MA6, 04/12/2013, p. 1.

² « Donc notre service c'est avant tout, ça. C'est de, de percevoir les besoins du client et ... » (Entretien MA1, p. 9).

³ « Voilà, donc, oui, il faut s'adapter en permanence, il faut s'adapter en fonction de chacun. Mais ça on ... on en parle souvent ... lors ... des ... briefings aussi avec les équipes. Dans la manière d'aborder le client. Et qu'on a tous des clients différents. » (Entretien MA1, p. 10).

⁴ MA1 : « Donc c'est important ... de faire rêver le client et de ... de le rassurer dans son achat. »

Stéphane DESCHAINTE : « Parce que c'est souvent beaucoup d'argent. »

MA1 : « Oui. Ce sont des sommes conséquentes. Ce sont des sommes conséquentes et oui, effectivement donc c'est important qu'il parte ... avec ... le sentiment d'avoir dépensé, d'avoir fait de belles dépenses. » (Entretien MA1, p. 11).

⁵ Stéphane DESCHAINTE : « Oui, un bon travail de vendeur. »

MA2 : « Euh c'est avant tout une prise en charge, une considération des besoins du client. »

Stéphane DESCHAINTE : « D'accord. »

MA2 : « Et vraiment aller ... dans la découverte du client pour le satisfaire au mieux. Voilà, c'est vraiment ça. » (Entretien MA2, p. 2).

⁶ « Tout dépend du client déjà, voilà. S'adapter au client, tout dépend du client auquel ils ont affaire. Mais ça peut être un client très pressé, donc s'adapter justement au côté « voilà je suis pressé, il faut que vous fassiez vite ». (Entretien MA2, p. 3).

(Suite du tableau 2)	Ecouter et conseiller	S'adapter	Offrir un service	Suivre la démarche de vente	Satisfaire le client	Fidéliser
MA4	Ecouter et conseiller ¹			Suivre la démarche de vente ²		
MA5	[N'avoir] aucun <i>a priori</i> ³					
MA7			La vente est un service ⁴		Satisfaire le client ⁵	
MA9	Bien conseiller ⁶	Adapter son comportement ⁷				
MA10	Conseiller le client ⁸		Offrir un certain service ⁹			
M1				Être dans la démarche de vente ¹⁰		
M2				Suivre la démarche de vente ¹¹	Satisfaire le client ¹²	
M3	Conseiller et vendre ¹					Fidéliser ²

¹ « Après ... c'est une qualité d'écoute, de conseil ... » (Entretien MA4, p. 4).

² « Voilà ! c'est ... ce que ... on ... nous ... précise bien : c'est ... qu'il faut ... suivre cette démarche [de vente], pour montrer que on ... on a vraiment ... bah ce qu'on demande, les points les plus importants : qu'est-ce que c'est une vente ? c'est quoi d'accueillir quelqu'un dans nos boutiques ? » (Entretien MA4, p. 5).

³ « Il ne faut avoir aucun *a priori* sur les clients. » (Entretien MA5, p. 2).

⁴ « Alors le travail de vendeur ... C'est déjà pour moi une... C'est une notion de service. » (Entretien MA7, p. 3).

⁵ Stéphane DESCHAINTRE : « Quand êtes-vous en mesure de dire qu'un vendeur a fait du bon travail ? » MA7 : « Quand en premier lieu... Quand le client est satisfait ... entre guillemets, de la, de la prestation qu'il a eue ... Vente ou pas vente à vrai dire. » (Entretien MA7, p. 6).

⁶ Entretien MA9, p. 8. Et d'ajouter qu'il faut poser les « bonnes questions » (p. 8).

⁷ « Il y a toute une gestuelle. Suivant les nationalités des clients, il ne faut pas être trop près. » (Entretien MA9, p. 10)

⁸ Entretien MA10, p. 24. Et d'ajouter : « Pour pouvoir conseiller, il y a tout un tas de questions à poser. » (p. 25).

⁹ Il faut recevoir le client selon ses attentes d'un certain service (Entretien MA10, p. 24).

¹⁰ « C'est faire [le scénario de vente (acronyme interne)], c'est... Oui toujours avoir à l'esprit d'être [dans le scénario de vente (acronyme interne)] vis-à-vis de notre clientèle, ça c'est vrai. » (Entretien M1, p. 13).

¹¹ Accueillir, prendre en charge, servir et remercier le client (Entretien M2, 04/12/2013, p. 3).

¹² « S'assurer que le client reparte avec le sourire. » (Entretien M2, 04/12/2013, p. 3).

Cette seconde caractérisation du travail de vendeur s'articule autour du client. En termes d'occurrences, c'est l'écoute et le conseil qui semblent être les plus partagés par nos interlocuteurs :

Stéphane DESCHAINTE

Oui, un bon travail de vendeur.

MA2

Euh c'est avant tout **une prise en charge, une considération des besoins du client.** [...] Et vraiment **aller ... dans la découverte du client** pour le satisfaire au mieux. Voilà, c'est vraiment ça.³

Dans cet extrait, et au-delà de l'écoute et du conseil, MA2 rejoint certains de ses collègues qui confèrent à la satisfaction du client un rôle spécifique : « S'assurer que le client reparte avec le sourire. » (Entretien M2, 04/12/2017, p. 3). Nos interlocuteurs mettent également l'accent sur la notion de service : « Alors le travail de vendeur ... C'est déjà pour moi une... C'est une notion de service. » (Entretien MA7, p. 3). Ce service peut se traduire pour certains par le respect de la démarche de vente (cf. M2), ou par une individualisation de la prise en charge : « Voilà, donc, oui, **il faut s'adapter en permanence, il faut s'adapter en fonction de chacun.** Mais ça on ... on en parle souvent ... lors ... des ... briefings aussi avec les équipes. Dans la manière d'aborder le client. Et qu'**on a tous des clients différents.** » (Entretien MA1, p. 10, nous soulignons). Enfin, M3 a exprimé une dimension particulière au travail de vendeur : celle de la fidélisation du client⁴.

¹ Entretien M3, p. 5.

² Entretien M3, p. 5.

³ Entretien MA2, p. 2, nous soulignons.

⁴ Qui semble contenir une bonne part des thématiques exprimées par les autres managers et adjoints. N'ayant aucune donnée complémentaire, nous ne poursuivons pas l'analyse de cette thématique.

Tableau 3 : caractérisation du travail des vendeurs selon le relationnel client.

Manager ou Manager adjoint	Etablir un climat de confiance	Communiquer, échanger	Accueillir
MA1	Créer un climat de confiance ¹	Être en permanence dans l'échange ²	
MA2	Créer un climat de confiance ³		
MA4			Bien accueillir ⁴
MA5			Être souriant et agréable ⁵
MA6		Avoir une bonne relation client ⁶	
MA7	Mettre en confiance ⁷		
MA8	Créer une relation spécifique, personnalisée ⁸		Recevoir le client et sourire ⁹
MA9			Sourire et être aimable ¹⁰
MA10			Accueillir impeccablement, et remercier ¹¹
M1	Créer une relation personnalisée ¹²		

¹ « Donc effectivement c'est de le prendre en considération dans son état global. Et pourquoi pas ne pas utiliser ces informations-là pour l'approcher, pour l'aborder et puis tout ça pour créer un climat de confiance avec lui. Oui donc créer un climat de confiance donc ça c'est important. » (Entretien MA1, p. 10).

² « Et ... puis ... c'est un moment partagé. C'est de la communication. On l'écoute et puis ... on lui demande son avis. Faut qu'il y a un échange. Voilà, c'est un échange en permanence. » (Entretien MA1, p. 10).

³ « Une découverte client, ça va aller par ... un questionnement, ça va aller par un climat de confiance, établir un climat, un relationnel serein, confiant ... dynamique aussi, pas rester dans la monotonie mais ... voilà essayer de créer une... un ... un terrain d'entente, un climat de confiance avec le, le client. » (Entretien MA2, p. 3).

⁴ « On veut vraiment la qualité au niveau de l'accueil : de l'accueil en elle-même, du ... savoir accueillir par un bonjour, un sourire, montrer qu'on est disponible. » (Entretien MA4, p. 4).

⁵ « Il faut être souriant et agréable avec tous les clients. » (Entretien MA5, p. 2).

⁶ Entretien MA6, 04/12/2013, p. 1.

⁷ « Donc là il y a vraiment, il y a vraiment cette notion de service et surtout de mettre ... de mettre en confiance parce que des fois sur, on peut être stressé, pour un vol, enfin voilà. Avant tout, c'est, pour moi c'est ça, c'est vraiment le, le, le, la qualité de service, et la, la mise en confiance de ... du passager, du futur client. » (Entretien MA7, p. 5-6)

⁸ Entretien MA8, p. 10.

⁹ Avec le client (Entretien MA8, p. 10).

¹⁰ Entretien MA9, p. 8. MA9 ajoute : « C'est le B.A.-ba. » (p. 8).

¹¹ Entretien MA10, p. 24.

¹² « De communiquer son enthousiasme, enfin de... et puis créer aussi l'animation dans la boutique. Parce qu'on a quand même un bel outil avec cette boutique. Il y a des espaces où on peut maquiller ... des personnes, où elles peuvent s'asseoir. [...] Là, je veux dire c'est que du bonheur. Ils ont, surtout sur les marques cathédrale où ils ont les 3 axes [parfums, cosmétiques, maquillage]. Donc là ils peuvent

<i>(Suite du tableau 3)</i>	Etablir un climat de confiance	Communiquer, échanger	Accueillir
M3		Communiquer, et être en contact avec le client ¹	Accueillir ²

Comme nous l'avons dit précédemment, cette caractérisation du travail centrée sur le relationnel client constitue une sous-classe, que nous dissocions pour faciliter la lecture de nos résultats.

Dans cette caractérisation du travail centrée sur le relationnel client, les discours des managers et managers adjoints s'articulent autour de trois dimensions. La première met en avant la création d'un climat de confiance avec le client : « Donc là il y a vraiment, il y a vraiment cette notion de service et surtout de mettre ... de mettre en confiance parce que des fois sur, on peut être stressé, pour un vol, enfin voilà. Avant tout, c'est, pour moi c'est ça, c'est vraiment le, le, le, la qualité de service, et la, la mise en confiance de ... du passager, du futur client. » (Entretien MA7, p. 5-6). Cette mise en confiance s'accompagne souvent d'une relation plus personnelle avec le client, qu'expriment plus spécifiquement MA1 et M1 :

- « Donc effectivement c'est de le [le client] prendre en considération dans son état global. Et pourquoi pas ne pas utiliser ces informations-là pour l'approcher, pour l'aborder et puis tout ça pour créer un climat de confiance avec lui. Oui donc créer un climat de confiance donc ça c'est important. » (Entretien MA1, p. 10).
- « Ils [les vendeurs et vendeuses] ont, surtout sur les marques cathédrale où ils ont les 3 axes [parfums, cosmétiques, maquillage]. Donc là ils peuvent s'exprimer sur les 3 axes et mettre la cliente dans de bonnes conditions, l'inviter à s'asseoir, lui proposer un maquillage flash. » (Entretien M1, p. 13).

En termes d'occurrences, la seconde dimension qui s'exprime a trait à la manière d'accueillir le client, de se montrer souriant et poli avec lui : « On veut vraiment la

s'exprimer sur les 3 axes et mettre la cliente dans de bonnes conditions, l'inviter à s'asseoir, lui proposer un maquillage flash. Il faut que ça soit rapide parce qu'on sait qu'ils prennent un avion. Donc il y a quand même des gens pressés. Mais il y a aussi des gens en transit. » (Entretien M1, p. 13).

¹ Entretien M3, p. 5.

² Entretien M3, p. 5.

qualité au niveau de l'accueil : de l'accueil en elle-même, du ... savoir accueillir par un bonjour, un sourire, montrer qu'on est disponible. » (Entretien MA4, p. 4).

Enfin, la troisième dimension à cette caractérisation renvoie à la communication, à l'échange, à l'interaction avec le client : « Et ... puis ... c'est un moment partagé. C'est de la communication. On l'écoute et puis ... on lui demande son avis. Faut qu'il y a un échange. Voilà, c'est un échange en permanence. » (Entretien MA1, p. 10).

Tableau 4 : caractérisation du travail des vendeurs par les managers centrée sur la caisse

Manager ou Manager Adjoint	Tenir la caisse
MA1	Faire de la caisse, malheureusement ¹
MA6	Encaisser ²
M3	Encaisser, maîtriser la caisse ³

Par construction, cette caractérisation du travail centrée sur la caisse est extrêmement précise, et s'articule autour d'une dimension, à savoir : encaisser. Comme l'exprime MA1, le travail de vendeur consiste à être affecté, sur une vacation complète, à la caisse et non à la vente : « Et là, aujourd'hui, on est, on tourne avec une auxiliaire de vente par, par équipe. On a ... 6 caisses. Donc 6 caisses, une auxiliaire de vente. On est obligés, bien évidemment de mettre les ambassadeurs et les ambassadrices en caisse. » (Entretien MA1, p. 13). Cette affectation est souvent perçue de manière négative (cf. MA1). Tenir la caisse nécessite de connaître les procédures liées au

¹ MA1 : « [E]t puis de la caisse malheureusement. Malheureusement aussi de la caisse, elles sont amenées à faire de la caisse. Alors quand on est sur des périodes estivales, l'été, on a des renforts par des, des contrats à durée déterminée. Et donc ils sont affectés à la caisse. Donc ça les soulage, elles sont soulagées de, de ces aspects-là. Et là, aujourd'hui, on est, on tourne avec une auxiliaire de vente par, par équipe. On a ... 6 caisses. Donc 6 caisses, une auxiliaire de vente. On est obligés, bien évidemment de mettre les ambassadeurs et les ambassadrices en caisse. Et je pense que ... c'est difficile de, de faire autrement. Et puis si on ne satisfait pas les clients, en même temps c'est des ventes qui ne sont pas faites, donc ... quelque part leurs produits ne sont pas vendus aussi. »

Stéphane DESCHAINTE : « Pourquoi vous dites que c'est malheureusement qu'il faut qu'on les mette en caisse ? Pourquoi malheureusement ? »

MA1 : « Pourquoi le mot malheureusement ? »

Stéphane DESCHAINTE : « Oui. »

MA1 : « Parce que déjà elles ne le, elles n'aiment pas trop aller en caisse parce qu'elles, elles estiment que leur ... première tâche c'est d'accompagner le client. [...] Et c'est vrai que l'encaissement peut-être parfois pris aussi pour ... comme ... quelque chose de négatif. » (Entretien MA1, p. 13)

² Entretien MA6, 04/12/2013, p. 1.

³ Entretien M3, p. 5.

contrôle des flux d'argent liquide, et engage la responsabilité de celui ou celle qui en est le titulaire.

Comme nous le verrons en étudiant l'activité des vendeurs, tenir la caisse peut également revêtir un aspect plus ponctuel, à savoir encaisser un client spécifique au terme d'un échange d'achat¹.

Tableau 5 : caractérisation du travail des vendeurs en lien avec les produits

Manager ou Manager Adjoint	Connaître les produits et les marques	Respecter le merchandising	Tenir le linéaire	Effectuer le réassort
MA3	Connaître les marques et produits ²	Respecter le merchandising ³	Avoir un linéaire bien tenu ⁴	
MA4		« Vérifier les plans merch' » ⁵	Tenir le linéaire ⁶	Recharger les produits ¹⁰
MA5	Connaître les produits ⁷	Être minutieux dans les marques ⁸		
MA6		Respecter le merchandising ⁹		Effectuer le réassort ¹⁰
MA7		Avoir une affinité pour le merchandising ¹¹		
MA9				Recharger ¹²

Pour les managers que nous avons rencontrés, le travail de vendeur recouvre des aspects qui concernent les produits. Il se caractérise d'abord par la connaissance des

¹ Voir en particulier la situation n°1.

² Entretien MA3, p. 22, en ajoutant : « C'est primordial pour la vente. » (p. 22).

³ Entretien MA3, p. 21 et 22.

⁴ Entretien MA3, p. 21 et 22. En précisant : « propre », « prix affichés » (p. 22).

⁵ Entretien MA4, p. 6.

⁶ « c'est quelqu'un qui va être dynamique sur le terrain ; qui va ... avoir ... on va dire, l'œil partout, c'est-à-dire : un produit mal placé, va le replacer au bon endroit ; un produit qui manque une étiquette, c'est, nous le signaler : 'Il manque une étiquette', on va imprimer les étiquettes. Il manque le produit en lui-même : y a un trou dans le linéaire : 'tiens, y a une rupture sur ce produit ?', il manque le testeur, ou le testeur est vide ... [...] C'est quelqu'un qui va être dynamique sur terrain : y a de la poussière, [...] recharger ... les coffrets de maquillage, de parfums, recharger ... les coffrets de Noël, par exemple ; aller en réserve recharger ... » (Entretien MA4, p. 6)

⁷ Entretien MA5, p. 1.

⁸ En précisant que cela porte sur les collections et le merchandising (Entretien MA5, p. 1).

⁹ Entretien MA6, 04/12/2013, p. 1.

¹⁰ Entretien MA6, 04/12/2013, p. 1.

¹¹ « Et puis en dernier lieu, il y a aussi le, le ... l'autre côté non quantifiable aussi, mais qui n'est pas négligeable, c'est vraiment sur le ... sur tout ce qui est tenue de la boutique, le ... les affinités pour le merchandising, pour proposer des choses, voilà. » (Entretien MA7, p. 10).

¹² Entretien MA9, p. 11 ; et d'ajouter : « Ici c'est très physique, il faut les recharger les alcools. » (p. 11).

produits et des marques proposés dans la boutique (MA3 et MA5). A cet égard, certains managers insistent sur la présentation des produits (le « merchandising »), qui est définie par les maisons-mères des marques. Comme l'indique MA7, il reste possible de faire des propositions de présentation : « Et puis en dernier lieu, il y a aussi le, le ... l'autre côté non quantifiable aussi, mais qui n'est pas négligeable, c'est vraiment sur le ... sur tout ce qui est tenue de la boutique, le ... les affinités pour le merchandising, pour proposer des choses, voilà. » (Entretien MA7, p. 10). Ensuite, deux autres dimensions se dégagent, 'tenir le linéaire' et 'effectuer le réassort'. Le travail considéré dans ces dimensions recouvre de multiples aspects, que MA4 résume parfaitement : « ... avoir ... on va dire, l'œil partout, c'est-à-dire : un produit mal placé, va le replacer au bon endroit ; un produit qui manque une étiquette, c'est, nous le signaler : 'Il manque une étiquette', on va imprimer les étiquettes. Il manque le produit en lui-même : y a un trou dans le linéaire : 'tiens, y a une rupture sur ce produit ?', il manque le testeur, ou le testeur est vide ... [...] C'est quelqu'un qui va être dynamique sur terrain : y a de la poussière, [...] recharger ... les coffrets de maquillage, de parfums, recharger ... les coffrets de Noël, par exemple ; aller en réserve recharger ... » (Entretien MA4, p. 6).

Tableau 6 : caractérisation du travail des vendeurs par rapport à la hiérarchie et aux pairs

Manager ou Manager Adjoint	Avoir l'esprit d'équipe	Être présent et ponctuel	Être dynamique et motivé	S'impliquer	Être autonome	Respecter les règles
MA2	Avoir l'esprit d'équipe ¹	Être présent ²				

¹ « Plutôt vis-à-vis, oui, de la hiérarchie, ou alors de l'équipe, même au sein de l'équipe, un respect au sein de l'équipe, ou ... un individu trop ... trop personnel, ou trop égoïste. Enfin voilà il faut aussi... nous on aime bien ici on a un vrai esprit d'équipe, qu'on essaye d'entretenir et de dissiper s'il y a des malentendus, ça arrive, on est principalement un univers de... féminin, donc il y a toujours des petites histoires qu'on essaye de dissiper, et ... de travailler dans un ... dans un esprit... ouais... » (Entretien MA2, p. 10).

² « Alors après il y a **le côté ... comportemental aussi**, ce que je disais, tout, tout ... On peut être un bon vendeur, un excellent vendeur et faire son chiffre, et ... et **être absent trois mois sur quatre** ou, enfin voilà. Le temps qu'on est là on le fait correct mais il peut y avoir d'autres problématiques liées au comportement à côté. » (Entretien MA2, p. 10, nous soulignons).

(suite du tableau 6)	Avoir l'esprit d'équipe	Être présent et ponctuel	Être dynamique et motivé	S'impliquer	Être autonome	Respecter les règles
MA3			Faire preuve de dynamisme ¹			
MA4		Sanctionner les retards ²	Être dynamique ³			
MA5	Avoir l'esprit d'équipe ⁴		Montrer de la motivation ⁵	Montrer ses compétences ⁶	Apprendre par soi-même ⁷	
MA6		Être flexible, à l'heure ⁸	Être motivé ⁹	Prendre des initiatives ¹⁰	Etre autonome ¹¹	Porter l'uniforme ¹²
MA7	Apporter à l'équipe ¹³			« proposer des choses » ¹⁴		
MA8		Ne pas être en retard ¹⁵				Ne pas insulter ¹⁶
MA9		Ne pas être en retard ¹				Respecter les règles ²

¹ Et motivation (Entretien MA3, p. 22).

² « Et moi à chaque fin de mois ou au milieu de mois, je reprends, et on voit les gens qui ont trop d'écarts, on voit les gens qui ont des retards à ce moment-là aussi ... donc on revoit les gens aussi peut-être. Les retards, les retards, c'est ... arriver en retard tout simplement. C'est vraiment les ... c'est, c'est pas vraiment, enfin, c'est du management si on veut, mais c'est ... c'est vraiment bah voilà à un moment : si, si on respecte pas les, les bases, ... faut sanctionner, faut reprendre les gens ... faut les revoir, leur dire qu'est-ce qui va pas. » (Entretien MA4, p. 3).

³ « [...] faut toujours se montrer dynamique, en boutique. » (Entretien MA4, p. 6).

⁴ Entretien MA5, p. 1.

⁵ Entretien MA5, p. 1, en ajoutant : « Montrer qu'on a envie. » (p. 1).

⁶ A propos des langues étrangères, des gammes de produits (Entretien MA5, p. 1).

⁷ Et voir ses lacunes (Entretien MA5, p. 1).

⁸ Entretien MA6, 04/12/2013, p. 1.

⁹ Entretien MA6, 04/12/2013, p. 1.

¹⁰ Entretien MA6, 04/12/2013, p. 1.

¹¹ Et investi (Entretien MA6, 04/12/2013, p. 1).

¹² Et avoir une bonne présentation, être sérieux (Entretien MA6, p. 1).

¹³ « Et ... et en troisième lieu, il y a aussi ... tous les à-côtés qui ne peuvent pas être quantifiés, qui ne peuvent pas être chiffrés, mais de la ... l'apport de la personne, au sein de l'équipe. Je f', je raisonne beaucoup en termes d'équipe. Pour moi c'est, c'est primordial. Donc ... je, je mets un point d'honneur à ce que vraiment que, que les équipes soient un mini, un maximum soudées entre elles et voilà, et ... et chacun a son rôle à jouer dedans. » (Entretien MA7, p. 10).

¹⁴ Entretien MA7, p. 10.

¹⁵ Entretien MA8, p. 11.

¹⁶ Entretien MA8, p. 11.

<i>(suite du tableau 6)</i>	Avoir l'esprit d'équipe	Être présent et ponctuel	Être dynamique et motivé	S'impliquer	Être autonome	Respecter les règles
M1			Avoir la niaque ³			
M3	Avoir l'esprit d'équipe ⁴	Être assidu ⁵		Prendre des initiatives ⁶	Aller au delà du poste ⁷	Avoir un état d'esprit sur la qualité ⁸

Dans la caractérisation du travail de vendeur retracée ci-dessus, les managers et leurs adjoints expriment des dimensions relatives au comportement des vendeurs vis-à-vis de leurs pairs et de la hiérarchie. Ces dimensions couvrent l'organisation administrative (le respect des règles, et plus particulièrement celles de la présence et de la ponctualité souvent évoquées), l'intégration dans un collectif (avoir un esprit d'équipe), et l'implication individuelle des vendeurs (autonomie, implication, motivation).

2.2.1.2 Analyses et interprétations

Les tableaux ci-dessus contiennent les propos de nos interlocuteurs managers et managers adjoints, en réponse à des questions centrées sur ce qu'est un travail de vendeur ; les questions posées intégraient également des dimensions extrêmes sur leur représentation du travail : 'qu'est-ce qu'un bon, un mauvais travail de vendeur ?' Les discours que tiennent nos interlocuteurs sur le travail des vendeurs semblent premièrement assez attendus. Ils indiquent en effet que le vendeur vend (tableau 1), interagit avec un client (tableaux 2 et 3), encaisse (tableau 4) et s'occupe de produits

¹ Sanctionnés lors de l'évaluation annuelle des vendeurs, lorsqu'ils sont fréquents et injustifiés (Entretien MA9, p. 10).

² Entretien MA9, p. 9. Ce qui comprend le verrouillage de la caisse en cas de pause (p. 9), et des attentes d'un comportement sans violence ni agressivité (p. 10).

³ « [...] des vrais vendeurs, vrais, vrais vendeurs, avec cette niaque de, de ... de vouloir vendre et de prendre plaisir à vendre [...] » (Entretien M1, p. 13).

⁴ Comprenant la polyvalence, et le fait d'être « fédérateur » et « leader » (Entretien M3, p. 5).

⁵ Qui est intégrée dans les primes des vendeurs (Entretien M3, p. 5).

⁶ Entretien M3, p. 5.

⁷ Entretien M3, p. 5.

⁸ Entretien M3, p. 5.

(tableau 5). Pourtant, certaines de ces caractéristiques comportent de nombreuses thématiques, qui sont autant de dimensions sensiblement différentes. Ainsi, le travail en lien avec le client se caractérise par des dimensions allant de l'adaptation à la fidélisation, en passant notamment par le conseil et la démarche de vente. Concernant les produits, la caractérisation du travail couvre la propreté et le remplissage du linéaire, mais aussi la disposition attrayante et la connaissance des produits. A travers cette diversité, les discours de nos interlocuteurs proposent une caractérisation du travail des vendeurs riche et large, tout en étant souvent précise¹. Ils signifient alors la complexité des représentations managériales qui s'articulent autour du travail de vendeur.

La dernière caractérisation du travail par les managers et adjoints (tableau 6) met l'accent sur un aspect un peu plus particulier : le collectif représenté par la hiérarchie et les pairs. Les managers et leurs adjoints parlent alors de respect des règles (en particulier, celles de ponctualité), d'esprit d'équipe, de motivation et d'autonomie. Dans cette optique, le travail de vendeur implique de collaborer avec d'autres vendeurs, et de faire preuve de motivation et d'autonomie.

La caractérisation du travail telle qu'elle ressort dans les tableaux précédents exprime également les attentes de nos interlocuteurs vis-à-vis du travail de vendeur. Ainsi, MA1 nous dit que : « C'est leur mission première, c'est de ... c'est la vente. » (entretien, p. 6). Par rapport au client et au relationnel avec lui, MA4 nous indique que : « c'est ... qu'il faut ... suivre cette démarche [de vente.] » (entretien, p. 5). Ensuite, sur les autres thématiques, les managers et leurs adjoints explicitent, entre autres, « faire de la caisse » (tableau 4), « respecter le merchandising » (tableau 5) et « Aller au-delà du poste » (tableau 6). Nous considérons donc que les thématiques caractérisant le travail de vendeur chez Boutiques Aéroports relèvent de la prescription de ce même travail.

¹ Notons ici que la représentation riche et large ne provient pas spécifiquement de notre démarche d'analyse. En effet, les 6 tableaux que nous avons présentés ne sont pas des matrices diagonales. C'est-à-dire que, à de rares exceptions, les thématiques qui les composent correspondent à des propos d'au moins deux managers de proximité différents. En outre, aucun des tableaux n'est segmenté selon des managers de proximité rencontrés. C'est-à-dire que les discours d'un manager de proximité donné se retrouvent dans des tableaux différents : ceux de MA1 se trouvent ainsi dans 4 tableaux, ceux de M3 dans 5 tableaux, etc.

A l'aune de notre cadre analytique (cf. chapitre 4), la caractérisation du travail par les managers et leurs adjoints contient plusieurs éléments intéressants.

Tout d'abord, les managers et managers adjoints explicitent l'intérêt de ce travail pour l'organisation : vendre, conseiller, rassurer, satisfaire, encaisser, fidéliser le client, tenir le linéaire (propreté, réassort), etc. Au travers de ces multiples aspects, nos interlocuteurs expriment les bénéfices que peut apporter le travail de vendeur chez Boutiques Aéroports, notamment : du chiffre d'affaires (vendre), la satisfaction de la clientèle, ou encore une bonne présentation des boutiques (propreté, réassort). Ils expriment donc par leurs discours ce que recouvre la *performance du travail* de vendeur chez Boutiques Aéroports.

Parmi tous les tableaux, une thématique nous a semblé particulièrement marquante : il s'agit de celle concernant les ventes complémentaires dans le tableau 1. En effet, une partie significative de nos interlocuteurs¹ mentionne comme rôle du travail de vendeur d'apporter des ventes complémentaires, c'est-à-dire inciter le client à acheter d'autres produits que ceux pour lesquels il était venu dans la boutique. L'importance accordée aux « ventes complémentaires » invite à nous poser la question suivante : représenteraient-elles finalement ce que la hiérarchie identifie comme apport déterminant provenant du travail des vendeurs ? Autrement dit, la « performance du travail » se matérialiserait, du point de vue de la hiérarchie, dans la réalisation des ventes complémentaires. Si tel était le cas, cela signifierait également que la vente « normale » (par opposition : sans « produit complémentaire », c'est-à-dire ne comportant que les produits pour lesquels le client est entré dans la boutique) recouvre assez peu d'enjeux. Certains de nos interlocuteurs reconnaissent malgré tout que la vente, même en « déroulant » la démarche de vente, n'est pas systématique². Toutefois, nous ne pouvons négliger cette forte prégnance des ventes complémentaires comme un signe d'une orientation marquée.

¹ 6 sur les 13 interviewés, soit près de 50%.

² Par exemple dans l'extrait suivant : « Et au final, enfin mettons que moi je sois un vendeur débutant, j'applique [la démarche de vente] à la lettre, je réussis la vente à tous les coups ? (rires) Ce serait parfait (rires) ! Non parce qu'on a bien sûr toujours des freins à la vente ... Tout, tout dépend ... de votre façon de proposer les choses, au client de les intercepter. Mais voilà, les techniques de vente, sinon tous les commerciaux réussiraient ... leurs bénéfices. » (Entretien MA2, p. 5).

En dépit de cette orientation plus marquée, une synthèse de la performance du travail regroupant toutes les dimensions contenues dans les tableaux précédents s'avère délicate. Cela semble mettre en évidence que la performance du travail est un objet aux contours et dimensions variés. A cet égard, la performance du travail semble difficile à modéliser.

Cependant, en analysant les discours au prisme des mesures et de l'activité, il est possible d'accéder à d'autres éléments de la performance du travail. La mise en œuvre de notre cadre analytique permet alors de mieux comprendre ce que recouvre la performance du travail.

Les discours des managers et adjoints contiennent, nous l'avons déjà dit, des descriptions fines du travail de vendeur¹ :

- Sur la proximité avec le client (MA9, tableau 2),
- Sur le fait de rassurer le client (MA1, tableau 2),
- Sur la relation avec les clients (sourire, remerciement – tableau 3),
- Sur la tenue du linéaire (propreté, étiquettes, produits – cf. tableau 5).

Ces descriptions fines renvoient à l'*activité* des vendeurs, en tant que catégorie de notre cadre analytique.

Par ailleurs, le tableau 1 contenant les items caractérisant le travail des vendeurs selon l'aspect *mesures* de notre cadre analytique. Dans ce tableau, nos interlocuteurs font effectivement référence à des indicateurs (chiffre d'affaires, panier moyen – que nous présentons en détail à la section 3 du présent chapitre) relatifs aux deux thématiques relevées, à savoir : 'vendre' et 'vendre des produits complémentaires'.

Ainsi, les *discours* des managers et de leurs adjoints sur le travail comportent des éléments relevant des catégories *activité* et *mesures*.

¹ D'autres énoncés, au contraire, abordent l'activité d'une manière plus large, mais avec des énoncés précis et concrets : « être au service du client », « s'adapter », « percevoir les attentes des clients », « mettre en confiance », « respecter le merch' », etc. Les descriptions fines et précises du travail par les managers tiennent certainement au fait que la plupart de nos interlocuteurs ont été vendeurs avant d'occuper une position hiérarchique. Toutefois, le parcours de carrière ne nous semble pas expliquer totalement le fait que des éléments de détail soient évoqués à propos du travail des vendeurs, alors que, comme le montrent les tableaux précédents, de nombreuses autres dimensions existent – notamment chiffrées.

Activité et mesures s'articulent même au sein des discours. Comme l'explique par exemple MA2, les ventes complémentaires nécessitent un questionnement détaillé de la part des vendeurs (une *activité*) : « [...] poser les questions nécessaires, ne serait-ce que : « où est-ce qu'il voyage ? », parce que derrière ils vont se demander... ils vont préparer leurs **ventes complémentaires**, il voyage, tiens il voyage au soleil, je vais peut-être lui proposer ... une crème solaire. Il va voir de la famille qu'il a pas vu depuis longtemps, je vais lui proposer ... un petit cadeau en plus, enfin voilà. Après c'est vraiment ... de la technique de vente en fait, vraiment aller dans, dans le détail, le questionnement, la découverte du besoin. Et même si le client n'a pas pensé qu'il en avait besoin, c'est créer le besoin. »¹.

Dans cet extrait, nous percevons bien que l'activité est orientée pour produire un effet sur une mesure : le questionnement vise à faire acheter un produit supplémentaire au client, pour ainsi générer du chiffre d'affaires et impacter le panier moyen.

Nous manquons toutefois d'éléments concernant le point de départ du discours de l'extrait : serait-ce en fait l'objectif de ventes complémentaires qui introduit une activité visant à l'atteindre ? Dans ce cas, les mesures structureraient les discours sur l'activité. Ou serait-ce l'inverse, c'est-à-dire : l'activité relative aux techniques de vente (comme le mentionne MA2) contient-elle la possibilité de définir un indicateur portant sur sa réalisation ? Dans ce cas, la richesse du discours sur l'activité permettrait de définir d'autres indicateurs – et ainsi, possiblement, améliorer le pilotage.

A partir de ce même extrait, et pour prolonger les questions ci-dessus, on peut même se poser une question plus générale qui nous semble intéressante, car elle confère une dimension plus large à la mesure. En effet, on peut se demander si, les mesures, dès leur création ou définition, n'ont pas tendance à contenir la manière de les alimenter, c'est-à-dire à supposer, du moins en partie, une *activité* qu'elles capteraient ou cristalliseraient. Expliquons par exemple à partir du cas d'un créateur d'entreprise. Si ce dernier envisage d'atteindre tel niveau de chiffre d'affaires, il nous semble que la définition de cet objectif entraîne l'identification d'un certain nombre d'actions² à

¹ Entretien MA2, p. 3. Les éléments relatifs à l'activité (ici, questionnement et réflexion) sont soulignés d'un trait, et ceux concourant aux mesures sont en gras.

² Qui constituent alors l'*activité* de l'entrepreneur en question.

réaliser pour atteindre cet objectif : faire connaître l'entreprise (créer une plaquette, un site internet ...), démarcher les clients potentiels, etc. Toutes ces actions constituent alors l'*activité* de l'entrepreneur en question. Alors dans cette perspective, le niveau de chiffre d'affaires envisagé (la mesure), contient et présuppose, dès sa création, une activité qui se met en œuvre pour l'atteindre. C'est ainsi que le chiffre d'affaires cristalliserait l'activité qui contribue à le réaliser.

Si nous ne pouvons ici trancher entre ces hypothèses, l'extrait ci-dessus montre que la mise en œuvre de notre cadre analytique peut susciter des questionnements intéressants sur les possibles liens entre les catégories qui le composent – comme nous venons de le faire.

Pour terminer cette sous-section, nous voudrions revenir sur le tableau 6 qui caractérise le travail des vendeurs par rapport à la hiérarchie et aux pairs. Le discours managérial ouvre ici à une dimension plus « sociale » de la performance du travail. Les managers et adjoints expriment en particulier leur souhait d'avoir une bonne ambiance de travail dans les boutiques (esprit d'équipe, retards, comportement), sans mentionner d'impact sur les ventes. Dans ce volet, la place de l'activité est ambivalente. Elle est d'un côté immédiatement contenue dans certains propos (sur le présentéisme ou le comportement, notamment). D'un autre côté, elle semble plus marginale dans les thématiques relevant de « l'esprit d'équipe », du « dynamisme », ou encore de la « motivation ».

Les thématiques contenues dans le tableau 6 précédent permettent également de déceler certaines tensions dans ce qui est attendu du travail. Par exemple, MA2 laisse clairement entendre que réaliser le chiffre d'affaires n'est pas suffisant : « Alors après il y a **le côté ... comportemental aussi**, ce que je disais, tout, tout ... On peut être un bon vendeur, un excellent vendeur et faire son chiffre, et ... et **être absent trois mois sur quatre** ou, enfin voilà. Le temps qu'on est là on le fait correct mais il peut y avoir d'autres problématiques liées au comportement à côté. » (Entretien MA2, p. 10, nous soulignons). Nous pouvons comprendre de ce verbatim qu'un manager pourrait se

séparer d'un vendeur en raison de ses absences répétées, et ce malgré ses excellents résultats.

Certes, ces thématiques peuvent se traduire concrètement dans l'activité ; par exemple, le « dynamisme » peut se manifester dans l'intonation du « bonjour » adressé au client, dans la démarche du vendeur, dans sa rapidité à ranger le linéaire, etc. ; l'esprit d'équipe peut par exemple se manifester dans le transfert de tâches entre collègues¹. Toutefois, les descriptions que nous avons collectées manquent de précision et de concret à ce sujet. Certaines ne relèvent pas non plus du travail (l'absence). En-dehors des frictions qui pourraient ressortir, nous ne développerons donc pas plus avant, dans le cadre de cette thèse, les analyses et interprétations concernant les thématiques du tableau 6 précédent.

A l'issue de cette présentation de la caractérisation du travail par les managers et leurs adjoints, et des analyses qui en découlent, il nous semble nécessaire d'exposer le rôle prépondérant que les managers et leurs adjoints attribuent au travail des vendeurs.

2.2.2 Le rôle du travail des vendeurs dans la performance

Après la caractérisation du travail, notre questionnement auprès des managers et managers adjoints a cherché à comprendre le rôle que ces derniers pouvaient attribuer au travail des vendeurs, dans l'atteinte de la performance. Notre guide d'entretien comportait en particulier les questions suivantes :

- *La démarche de vente est-elle importante dans le travail au quotidien ?*
- *Quel rôle a le travail de votre équipe dans l'atteinte des objectifs de vente ?*
- *S'il y avait plus de vendeurs, on vendrait plus ? Et réciproquement ?*
- *Etes-vous à l'optimum en termes d'effectifs ?*

¹ Ce dont nous rendons notamment compte au 6.2.6 du présent chapitre.

Au fil des échanges, nous avons pu ajuster notre questionnement pour par exemple, demander *s'il suffit d'appliquer la démarche de vente pour vendre un produit ou si les produits pouvaient se vendre sans vendeur* (comme en libre-service).

Plus de la moitié de nos interlocuteurs attribuent explicitement aux vendeurs¹ un rôle prépondérant ou primordial dans l'atteinte de la performance chez Boutiques Aéroports. Le tableau suivant explicite les propos tenus.

Tableau 7 : le rôle prépondérant des vendeurs dans l'atteinte de la performance

Manager ou Manager Adjoint	Discours
M1	Les produits ne se vendraient pas sans vendeur, parce que le conseil est indispensable : gamme vaste, produits techniques ² .
M2	Le rôle des vendeurs est « très grand », tant dans l'accueil (en référence au stop ratio) que dans le niveau du panier moyen ³
M3	« Ce sont les conseillers de vente qui font la performance. », et le panier moyen est un indicateur de la performance du vendeur ⁴ .
MA6	« Les vendeurs ont une grande part. C'est eux qui font, c'est pas nous. » ⁵
MA7	« Mais ... le gros du boulot, c'est eux qui le font. C'est sûr. Moi je suis juste là pour mettre le cadre, pour mettre, pour être la direction un peu, de ce vers quoi on veut aller. » ¹

¹ La formulation de mes questions contenait le « travail de vendeur » ou « travail de vente ». Mais, selon les caractéristiques du travail, la dissociation d'avec l'individu est des plus compliquées. Mes interlocuteurs ont donc systématiquement dérivé vers « les vendeurs ».

² Stéphane DESCHAINTRE : « Est-ce que c'est des produits qui sont en fait auto-vendeurs, ou est-ce que s'il n'y avait pas de vendeur, ils se vendraient quand même ? »

M1 : « Non. Ce n'est pas possible. L'axe parfums, à la limite, on aime ou on n'aime pas. Un parfum c'est vrai : on aime ou on n'aime pas. Euh... Le soin, la cliente d'aujourd'hui, je veux dire elle est très au courant, très à l'affût ... des magazines, de ce qui se fait sur les marchés. Mais je veux dire... Vous avez vu la gamme est vaste. Donc moi je me mets à la place de la cliente : j'arrive, je veux une crème, mais quelle crème ? Qu'est-ce que j'attends ? Il y en a tellement ! Non, on a besoin de spécialistes pour conseiller. Dans les soins, on ne peut pas faire de l'à peu près, parce que... comme je vous disais, la cliente est à l'affût, de tout ce qui se passe en termes d'innovations pour les soins, etc... elle veut des résultats et là, il n'est pas question de se tromper. [...] Le maquillage, c'est pareil. C'est pareil, on aime ou on n'aime pas au niveau des couleurs, mais ... il faut savoir travailler les couleurs, il faut savoir poser, je ne sais pas, un mascara, une ombre à paupières. Enfin il faut maîtriser des techniques de maquillage, et j'imagine même pas une boutique sans spécialiste, dans notre univers. » (Entretien M1, p. 16).

³ Entretien M2, 06/02/2014, p. 2. M2 précise que les vendeurs sont au contact des clients et que s'ils n'accueillent pas, le stop ratio diminue (p. 2). M2 ajoute ensuite que le conseiller de vente a un impact important sur le panier moyen (p. 3).

⁴ Entretien M3, p. 8. M3 ajoute qu'en raison d'objectifs ambitieux et d'aléas, les CV n'ont pas vraiment « la main » sur le chiffre d'affaires ; mais plus sur le panier moyen, qu'il considère d'ailleurs comme un « indicateur de la qualité de performance d'un conseiller de vente » (p. 8). Plus tard, M3 confirme tout en nuancant que le « rôle le plus important c'est les conseillers de vente car ils ramènent le chiffre [d'affaires]. Mais derrière il y a un management. » (p. 11).

⁵ Entretien MA6, 09/01/2014, p. 14.

(suite du tableau 7)	Discours
MA8	les vendeurs ont un « rôle primordial : tout passe par eux. Ils surveillent, ils font les ventes ... » ² . « Après, c'est la force du vendeur, sa compétence de vendeur qui fait qu'on aboutit » ³ à une vente.
MA10	Les vendeurs font le chiffre d'affaires et le panier moyen ⁴ . Et lorsque les vendeurs ont le temps de s'occuper des clients, le panier moyen est supérieur ⁵ .

Les discours rapportés dans le tableau précédent établissent le rôle prépondérant des vendeurs, et donc de leur travail dans l'atteinte de la performance chez Boutiques Aéroports. La principale dimension mise en avant dans ce rôle prépondérant du travail est celle de la vente⁶. Les managers et leurs adjoints l'expriment directement et au travers de deux indicateurs utilisés chez Boutiques Aéroports : le chiffre d'affaires et le panier moyen⁷. Certains managers et adjoints expriment d'autres aspects de la performance qui rappellent la démarche de vente (le conseil chez M1, l'accueil chez M2). Et MA8 évoque la surveillance de la boutique. Le travail des vendeurs auquel nous nous intéressons chez Boutiques Aéroports est donc considéré par les managers et leurs adjoints comme un élément déterminant de la performance de l'organisation. Ce faisant, nos interlocuteurs complètent ce que le travail de vendeur apporte à Boutiques Aéroports, c'est-à-dire la performance du travail de vendeur.

Au regard des discours tenus, le travail se caractérise comme un élément déterminant au travers de la *vente*. Malgré notre questionnement (cf. M1), nos interlocuteurs négligent de nombreux aspects qui peuvent également impacter les ventes : l'emplacement ou l'agencement des boutiques, les produits proposés, ou encore la

¹ Entretien MA7, p. 13.

² Entretien MA8, p. 13.

³ Entretien MA8, p. 10.

⁴ « Le vendeur fait le CA ; il n'y a pas que le client. » (Entretien MA10, p. 27).

⁵ Entretien MA10, p. 27. Constat portant sur « les jours où il y a moins de monde. ».

⁶ Cf. également le tableau 1 en section 2.2.1 du présent chapitre.

⁷ Nous rappelons que la présentation détaillée des indicateurs utilisés chez Boutiques Aéroports interviendra dans la section 3 qui suit. Pour faciliter la compréhension à ce stade, le panier moyen est : le chiffre d'affaires divisé par le nombre de tickets de caisse.

caisse¹. Ces aspects relèvent pourtant de caractéristiques du travail de vendeur que les managers et leurs adjoints ont eux-mêmes explicité (cf. 2.2.1 *supra*)². Pour expliquer ce paradoxe, nous pouvons ici avancer l'hypothèse selon laquelle nos interlocuteurs auraient, à travers les notions de performance abordées, négligé ou oublié l'éventail des contributions du travail, pour focaliser sur l'une d'entre elles – la vente. Il est aussi possible que dans le cadre de questions intégrant la notion de performance, la dimension chiffrée de la vente ait pris l'ascendant et qu'alors, cette dimension occulte les autres représentations possibles de la performance comme la qualité de service, le relationnel avec le client, la connaissance des produits, etc. L'ascendance prise par la mesure dans les représentations de la performance renforce l'intérêt à s'intéresser à l'activité pour rendre compte de la performance du travail.

Attribuer au travail un rôle prépondérant dans la performance pourrait avoir comme effet pervers d'attribuer, en retour, le manque de performance au travail. Nos interlocuteurs reconnaissent certes que la performance attendue n'est pas toujours atteinte, mais ils n'attribuent pas ce manque de performance au travail. Au contraire, même, ils identifient spontanément des aléas contre lesquels ni eux ni les vendeurs ne peuvent quoi que ce soit. En voici quelques exemples : grèves (extérieures à Boutiques Aéroports)³, modifications d'affectations de vols ou de compagnies aériennes à un terminal⁴, ou encore le « budget des clients qui ne suit pas »⁵. Certains admettent que même en faisant son travail, la vente n'est pas systématique. C'est le cas notamment dans l'extrait ci-dessous, où, sur sollicitation, MA2 admet que l'application de la démarche de vente ne conduit pas systématiquement à une vente :

Stéphane DESCHAINTE

Et au final, enfin mettons que moi je sois un vendeur débutant, j'applique [la démarche de vente] à la lettre, je réussis la vente à tous les coups ? (rires)

¹ Nous analyserons plus en détail le rôle de la caisse dans la vente lorsque nous analyserons l'activité des vendeurs.

² A ce stade, nous pouvons émettre quelques hypothèses quant à ces oublis : notre questionnaire articulant la « performance » a peut-être introduit une focalisation sur des indicateurs ; l'articulation de tous les aspects concourant à la vente est peut-être extrêmement difficile.

³ Entretien M3, p. 8.

⁴ Entretien MA7, p. 14.

⁵ Entretien MA10, p. 27.

MA2

Ce serait parfait (rires) ! Non parce qu'on a bien sûr toujours des freins à la vente ... Tout, tout dépend ... de votre façon de proposer les choses, au client de les intercepter. Mais voilà, les techniques de vente, sinon tous les commerciaux réussiraient ... leurs bénéfiques.¹

En synthèse de notre analyse ci-dessus, nous pouvons dire que les managers de proximité définissent deux facettes au travail : l'une qui est positive (la prépondérance dans l'atteinte de la performance), et l'autre qui n'est pas négative (la non-atteinte de la performance n'est pas imputée au travail). En combinant les deux facettes du rôle du travail dans la performance, nous considérons que le management de premier niveau élabore un point de vue sur le travail qui est doublement positif. D'une part, en indiquant toute l'importance du travail dans l'atteinte de la performance, le discours managérial, chez les managers de premier niveau, confère une valeur positive au travail². D'autre part, la non-atteinte de la performance n'est pas non plus exclusivement attribuée au (manque de) travail des vendeurs.

Nous insistons ici sur ce résultat, car nous n'étions pas certains, en débutant cette thèse, que le travail de vente puisse revêtir, dans les discours managériaux, un rôle aussi déterminant. En effet, nous avons rencontré dans une expérience professionnelle antérieure des managers de premiers niveaux (chefs d'unité et chef d'atelier), dont le discours n'était pas aussi redevable au travail accompli par les subordonnés (des ouvriers, en l'occurrence).

Nous nous attachons désormais à une autre analyse, articulant plus précisément les catégories de notre cadre analytique. Comme dans la section précédente, les discours contiennent ici des éléments relevant des mesures et de l'activité. Dans les discours explicitant ici que les « vendeurs font » la performance (cf. M3, MA6, MA7), le chiffre d'affaires (cf. M1, MA8, MA10) ou le panier moyen (cf. M2, M3, MA10), il nous semble

¹ Entretien MA2, p. 5.

² Donc, sans le réduire à un coût.

que les mesures servent¹ à capter, à synthétiser l'activité des vendeurs. Même si nous avons fait état de discours managériaux relativement fins sur l'activité (cf. 2.2.1.1), mesures et activité semblent mobilisées dans les discours ci-dessus dans une relation assez spécifique. L'activité est d'un côté mobilisée directement pour montrer son impact sur les mesures. Par exemple, MA10 nous dit que lorsque les vendeurs ont le temps de s'occuper des clients, le panier moyen est supérieur. D'un autre côté, l'activité se confond pratiquement avec la mesure. MA8 dit par exemple qu' « ils [les vendeurs] font les ventes ». Il nous semble dans les deux cas, que l'activité se place en premier, comme prémisses de la performance qui en découle(ra), dans un enchaînement plus ou moins immédiat. Ainsi, dans ces discours, l'activité du vendeur vise à générer un impact sur une mesure. Autrement dit, la performance du travail qui se matérialise constitue peut-être la caractérisation première de la performance du travail : une hypothèse de lien entre l'activité et la mesure. Ce qui pourrait se traduire par une valeur chiffrée de ce qu'apporte le travail à l'organisation.

2.2.3 Synthèse sur les discours des managers et managers adjoints

Dans cette section nous avons concentré l'analyse sur les discours tenus par les managers et managers adjoints sur le travail de vendeur. Tout en étant prescriptive, la caractérisation du travail de vendeur par les managers et leurs adjoints comporte de nombreuses dimensions, que nous avons articulées en tableaux : la vente, le client et son relationnel, la caisse, les produits, la hiérarchie et les pairs. Cette caractérisation riche se complète d'une reconnaissance de l'importance déterminante du travail dans l'atteinte de la performance. Cette importance semble d'ailleurs positive à double titre : dans l'identification de ce qu'apporte le travail à la performance, et dans l'attribution de la non-performance à des aléas extérieurs – même partiellement. A travers ces éléments, les discours managériaux montrent ce que le travail des vendeurs apporte chez Boutiques Aéroports – donc la *performance du travail* des

¹ Ou cherchent ?

vendeurs. Les dimensions de la performance du travail évoquées par les managers sont nombreuses, et nous considérons que la synthèse en est délicate.

L'explicitation par les managers de ce que recouvre la performance du travail mobilise les catégories *activité* et *mesures* de notre cadre analytique. A l'issue de cette analyse, nous percevons qu'au travers des discours mobilisant activité et mesures, la dimension « vente » est très importante dans l'atteinte de la performance chez Boutiques Aéroports, en particulier sous l'aspect marquant de « ventes complémentaires » (cf. 2.2.2). Pour cet aspect, le discours exprimé pourrait constituer la quintessence de la performance du travail : un lien entre l'activité et la mesure, qui pourrait constituer un chiffrage de ce qu'apporte le travail à l'organisation.

La mobilisation du cadre analytique semble également permettre de susciter des questionnements intéressants sur la place des mesures dans les discours. Ainsi, il est légitime de se demander si les discours des managers n'ont pas tendance à se structurer autour de mesures, alors même que les managers ont par ailleurs explicité leur connaissance souvent intime de l'activité de vendeur. Comme nous venons de le voir au 2.2.2, lorsqu'il y a un lien avec la « performance », les représentations exprimées par les managers et adjoints semblent plus réductrices.

Enfin, dans une perspective de génération d'hypothèse, nous nous sommes interrogés à partir de l'articulation activité/mesures, sur la possible capacité intrinsèque des mesures à cristalliser l'activité (ou tout du moins une part) qui les alimentera (cf. 2.2.1.2).

A l'issue de cette restitution des discours chez Boutiques Aéroports, nous présentons les mesures dans la section qui suit. Cette prochaine section sera l'occasion de préciser les indicateurs que nous avons parfois mentionnés à propos des discours.

3 LES MESURES CHEZ BOUTIQUES AEROPORTS

Du fait du centrage de notre étude de cas, les mesures dont nous parlons sont celles qui relèvent de la performance des boutiques. En boutique, quatre indicateurs sont mis en avant¹. Les trois premiers sont d'ordre financier (chiffre d'affaires, panier moyen, démarque inconnue²) et le dernier découle de la démarche générale de vente (les scores de visites-mystère).

3.1 Le chiffre d'affaires (CA)

La performance des boutiques s'apprécie d'abord selon le chiffre d'affaires³, qui détermine aussi le bonus commercial (prime) consenti aux conseillers de vente selon le degré d'atteinte de l'objectif. Derrière le terme « chiffre d'affaires », il faut plus précisément entendre le chiffre d'affaires hors taxes, net des remises, rabais et réductions⁴ consenties aux clients.

3.2 Le panier moyen (PM)

Le second indicateur de performance en boutiques est le panier moyen. Il est communément admis en boutiques que le panier moyen représente la dépense moyenne en euros réalisée par chaque client. Le terme « client » est ici trompeur. En effet le calcul réel du panier moyen est :

$$\frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Nombre de tickets de caisse}^5}$$

Si un client génère par exemple deux tickets de caisse à quelques minutes d'intervalle, il sera considéré comme deux clients. En raison du mode de calcul, l'indicateur « panier moyen » est également dénommé « ticket moyen »⁶.

¹ Outre ces quatre indicateurs qui traversent toute l'organisation, il existe bien sûr d'autres indicateurs (chiffre d'affaires par passager, masse salariale sur chiffre d'affaires, etc.). Toutefois, ces derniers focalisent peu l'attention en boutiques, même celle des managers.

² La démarque inconnue correspond à un écart de stock dont la raison n'est pas clairement identifiée. Le vol de produits est souvent présumé.

³ Entretiens CdG, 13 et 20 juin 2014, p. 4 et 9.

⁴ Verbatim MA1, notes d'observations du 20/11/2013, p. 14.

⁵ Entretiens CdG, 13 et 20 juin 2014, p. 8.

⁶ Entretiens CdG, 13 et 20 juin 2014, p. 8.

Pour que le calcul soit pertinent, il est nécessaire que numérateur et dénominateur concernent la même période (jour, semaine, mois, année, etc.).

Dans certaines boutiques ou certains secteurs¹, un « indice de vente » est déterminé parallèlement au panier moyen. L'indice de vente correspond au nombre d'articles par ticket de caisse². D'une certaine manière, il s'agit d'un indicateur de panier moyen sans prix.

3.3 La démarque inconnue

Le troisième indicateur de la performance en boutique est la démarque inconnue³. La démarque inconnue correspond à un écart de stock dont la raison n'est pas clairement identifiée, même si le vol de produits est souvent présumé. Elle s'inscrit dans une problématique plus large de suivi des écarts de stock et de leur coût⁴, quelles qu'en soient les raisons : dégradation, casse, etc.

La démarque inconnue est mesurée en euros, mais l'objectif est formulé en rapport avec le niveau de chiffre d'affaires : environ 0,4 – 0,5% du chiffre d'affaires pour la période qui nous concerne^{5,6}.

3.4 La mesure de la conformité à la démarche de vente – score de visite-mystère

La démarche de vente constitue la référence de la démarche de qualité de service de Boutiques Aéroports¹ et permet une évaluation chiffrée au travers de visites-mystère².

¹ Nous l'avons notamment rencontré dans les boutiques « Mode ».

² Entretiens CdG, 13 et 20 juin 2014, p. 8.

³ Par abus de langage, la démarque inconnue est souvent dénommée « démarque » par nos interlocuteurs : cf. entretiens CdG, 13 et 20 juin 2014, p. 11.

⁴ Entretiens CdG, 13 et 20 juin 2014, p. 9.

⁵ Entretiens CdG, 13 et 20 juin 2014, p. 9.

⁶ Le contexte de notre présence chez Boutiques Aéroports était fortement marqué par la démarque inconnue dans les deux boutiques « Core ». Nous nous sommes alors aperçu des enjeux symboliques et émotionnels que suscite cet indicateur : les écarts constatés nécessitent des inventaires nocturnes tous les mois qui épuisent les équipes de vente, et la présomption de vol génère une suspicion interne délétère pour les collectifs de travail. La démarque inconnue, lorsqu'elle est installée, focalise alors toutes les attentions.

Les scores obtenus lors de chacune des visites-mystère constituent donc le quatrième indicateur de performance en boutiques. La qualité de service est évaluée sur la base de la démarche de vente.

Dans le scénario de vente, ce qui est attendu de la part des vendeurs³ est libellé sous forme de questions qui génèrent une notation en fonction des réponses consignées par le client mystère. Le scénario de vente « évalue 38 éléments de l'accueil et du service en boutique. Seuls 29 donnent lieu à l'attribution de 42 points au total. La valorisation de ces points conduit à 400 points pour une vente parfaite [...]. »⁴. La décomposition des points est la suivante⁵ :

	POINTS QUESTIONNAIRE	POINTS VALORISES	Coefficient de pondération ⁶
Ouvrir	8	80	10
Sourire	6	80	13,33
Considérer	8	80	10
Accompagner	15	80	5,33
Remercier	5	80	16
TOTAL	42	400	9,52

En analysant le tableau ci-dessus, nous pouvons constater que chaque moment de vente jouit du même nombre de points valorisés dans le score total de la visite mystère, soit 80 points par moment de vente. En revanche, le coefficient de pondération que nous calculons montre que la valorisation des points questionnaire diffère selon les moments de vente. Il varie en effet du simple au triple si l'on considère les deux extrêmes : « Accompagner » à 5,33 et « Remercier » à 16. Selon le DRH de Boutiques Aéroports auquel nous avons soumis cette analyse⁷, le barème a été constitué pour deux raisons principales :

¹ Cf. *supra* 2.1.1.

² Cf. *supra* 2.1.4.

³ Cf. *supra* 2.1.2.

⁴ Document interne, [démarche de vente].pdf, p. 3.

⁵ Reproduction d'un document interne, [démarche de vente].pdf, p. 3.

⁶ Cette colonne relève de notre propre analyse. Ce coefficient est obtenu par le rapport entre les points valorisés et les points questionnaire : (Points valorisés) ÷ (Points questionnaire).

⁷ Notes de la restitution du 21 mai 2014.

1/ sanctionner en cas de négligence dans la relation avec le client (politesse, amabilité), puisque la forte pondération sur les moments Ouvrir, Sourire, Considérer, Remercier fait alors perdre de nombreux points.

2/ souligner le fait que la vente (Accompagner) est plus dure et nécessite plus d'efforts, d'où une pondération moindre qui pénalise moins en cas d'échec.

Le score obtenu lors des visites-mystère permet également de sanctionner positivement, puisqu'il sert de référence dans l'attribution de récompenses au niveau des boutiques. Le processus d'attribution des récompenses sera examiné en détail juste après, au 4.1 du présent chapitre.

4 DES PRATIQUES MANAGERIALES CHEZ BOUTIQUES AEROPORTS

Au chapitre 4, nous avons défini les pratiques managériales de la manière suivante : Action ou ensemble d'actions entreprises ou envisagées sur un périmètre donné (équipe, service, catégorie de personnel, entreprise, etc.), par un ou plusieurs membres de la hiérarchie ; ces actions ne sont pas nécessairement ponctuelles, et peuvent s'inscrire dans la durée.

Dans cette section, nous nous intéressons à certaines pratiques managériales en ce qu'elles peuvent éclairer la performance du travail de vendeur chez Boutiques Aéroports. Nous débutons avec la pratique visant à récompenser, au niveau organisationnel, le respect de la démarche de vente. Puis nous exposons et analysons des pratiques de managers de proximité. Il s'agira d'abord des pratiques visant à remédier à des problèmes ponctuels de performance, puis d'une pratique d'individualisation de la performance. Une synthèse clôt la section.

4.1 Les récompenses liées au respect du scénario de vente¹

Nous décrivons et analysons dans cette section une pratique qui se déploie au niveau de l'organisation.

Comme nous venons de le mentionner au 3.4 ci-dessus, la démarche de vente chez Boutiques Aéroports permet d'octroyer des récompenses aux équipes de vente. La récompense la plus emblématique est la participation à un voyage offert et organisé par l'entreprise. Elle résulte de l'organisation d'un « challenge commercial »² qui vise deux objectifs : « Déployer les 'bonnes' attitudes commerciales », et « Développer les compétences 'ventes' des équipes boutiques »³. Ce challenge s'appuie sur les visites mystère et surtout sur les scores qui en découlent, afin d'établir un classement annuel des boutiques. Le rang des boutiques conditionne la participation au voyage⁴.

Le score de chaque boutique est calculé en additionnant le score de chaque visite-mystère. Mais chaque visite-mystère dispose d'un coefficient spécifique, de 1 pour la première visite de l'année à 7 pour la cinquième⁵. Les points ainsi gagnés s'appellent des « étoiles »⁶ et leur total ne peut excéder 7400.

La participation au voyage est accordée aux 15 meilleures boutiques de l'année⁷. Pour l'année 2013, au sein de ces boutiques étaient conviés à partir :

- « - Les 15 managers des boutiques gagnantes.
- Un manager adjoint par boutique gagnante. Il s'agira du manager adjoint ayant obtenu les meilleurs résultats [...].
- 2 ou 3 conseillers de vente par boutique gagnantes participeront également au voyage [...]. Il s'agira des conseillers de vente ayant obtenu les meilleurs résultats [...]

¹ Document interne, recompenses.pdf.

² Document interne, challenge.pdf, p. 1.

³ Document interne, challenge.pdf, p. 1.

⁴ Document interne, reglement.pdf, p. 3.

⁵ Coefficient 2 pour la deuxième, 3,5 pour la troisième, et 5 pour la quatrième (Document interne, reglement, p. 2). Au-delà de la régularité, le challenge récompense donc aussi la progression du score au cours de l'année.

⁶ Document interne, reglement, p. 2.

⁷ Document interne, reglement, p. 3. Ceci concerne plus spécifiquement l'année 2013.

lors des 2 suivis annuels. Ils devront également avoir été présents tout au long du challenge. »¹.

De manière plus régulière, le score des visites-mystère conditionne le versement d'un bonus spécifique, le bonus commercial, qui « rétribue les efforts des équipes de vente pour développer la qualité de service attendue. »². Il s'applique tant aux conseillers de vente qu'aux managers adjoints. Le bonus commercial « est attribué à partir de 96% de l'objectif ; qui est fixé à 300 points. »³. Il est mensuel et s'élève, par exemple en 2013 pour les auxiliaires et conseillers de vente, à 20 euros pour un score de 300 points et à 45 euros pour un score de 400 points⁴.

Au travers des récompenses présentées ci-dessus, Boutiques Aéroports cherche à obtenir des vendeurs qu'ils se conforment à la démarche de vente. Autrement dit, la contribution alors attendue du travail – c'est-à-dire sa *performance* – relève de la conformité à la prescription.

En regard de notre cadre analytique, il est intéressant de remarquer ici que les mesures structurent l'activité en s'intégrant à la prescription. Pour viser la conformité, la pratique ici présentée mobilise l'activité en l'encadrant par des mesures : le score brut de la visite-mystère (cf. 3.4) sanctionne la conformité de l'activité des vendeurs vis-à-vis du scénario de vente ; il entre dans le total des points que peut obtenir une boutique, et ouvre au versement d'un bonus commercial. D'autre part, l'horizon annuel⁵ du challenge et la récurrence du bonus commercial visent à continuer d'orienter l'activité vers la conformité à la démarche de vente. Ainsi, c'est au travers

¹ Document interne, règlement, p. 3.

² Document interne, recompenses.pdf, p. 3.

³ Document interne, recompenses.pdf, p. 3.

⁴ Accord NAO 2013.pdf, p. 8.

⁵ Nous comprenons de la pondération croissante des scores aux visites-mystère que Boutiques Aéroports cherche également à récompenser la progression des boutiques sur l'année. Cela nous invite à nous interroger sur la possibilité d'effets pervers visibles notamment en début d'année, période pendant laquelle les erreurs coûtent peu cher du point de vue du score total.

de ces deux temps de mesure que l'activité se trouve encadrée par les mesures dans cette pratique managériale de récompense.

4.2 Les pratiques des managers visant à influencer la performance en boutiques

L'objectif de cette section est de montrer le type d'actions que les managers peuvent envisager pour influencer la performance en boutiques. Nous étudierons successivement ce qui se met en place pour remédier à des problèmes ponctuels de performance¹, ainsi qu'une démarche d'individualisation de la performance.

4.2.1 Comment remédier à des problèmes ponctuels de performance ?

Notre guide d'entretien comportait deux questions portant sur la représentation par les managers de proximité d'une bonne (respectivement mauvaise) journée. Si nos interlocuteurs développaient leur représentation d'une mauvaise journée, nous demandions alors : 'Pour remédier à une mauvaise journée, que pouvez-vous faire ?'.

Dans cette section, nous nous consacrons plus particulièrement à la restitution des actions envisagées par les managers de proximité pour remédier à une 'mauvaise journée'. Ce faisant, les managers font état de ce que nous appelons des pratiques managériales².

Commençons par exposer les nombreuses et diverses difficultés du quotidien auxquelles les managers et leurs adjoints doivent faire face :

« Mauvaise journée ? Ce seraient des **problèmes techniques**, du coup. Des problèmes techniques, des caisses qui buggent ... mais ça, ça arrive. Des caisses qui buggent, de l'**absentéisme** ... une **équipe** pas très ... **pas très impliquée** ... Oui, donc tout ce qui peut faire que ... nous, managers adjoints ... on est amenés à faire de l'urgence ... et on n'est pas dans la ...

¹ Constitutifs d'une « mauvaise journée » selon notre questionnement lors des entretiens.

² Nous avons rappelé la définition de « pratiques managériales » en introduction de la section 4. Cf. également le chapitre 5.

perspective ou dans la projection. Pour moi une mauvaise journée ... c'est ça. Mais normalement ... à part les problèmes techniques et ça on n'est pas... on n'est pas à l'abri ... normalement tous, tous ces aspects-là on les anticipe. Dans les plannings, je faisais les plannings, on essayait d'anticiper un ab', une absence, on essayait d'anticiper un peu tout ça aussi, constitution des équipes... Une mauvaise journée, qu'est-ce que ça pourrait être ? De **sentir qu'on aurait pu mieux faire et qu'on ... qu'on ne l'a pas fait**. [silence] D'avoir des **clients mécontents**. Ça nous arrive. » (Entretien MA1, p. 14, nous soulignons).

Outre les aspects techniques, organisationnels (absences et motivation) et relationnels (avec les clients), MA1 explicite le regret de n'avoir pas pu mieux faire. Comme d'autres de ses collègues le confirment¹, ce regret concerne le manque d'atteinte de la performance. Pour ces managers et managers adjoints, le manque de performance se manifeste particulièrement au niveau de deux dimensions de la performance : le chiffre d'affaires et la qualité de service².

Dans le tableau qui suit, nous exposons les actions que managers et managers adjoints disent ou pensent pouvoir apporter lorsqu'ils constatent un écart par rapport aux niveaux de chiffre d'affaires et de qualité de service attendus. Nous exposons donc leurs pratiques managériales visant à retrouver un niveau donné de performance.

Tableau 8 : pratiques managériales pour retrouver le niveau de performance

Manager ou Manager Adjoint	Dimension de performance en écart	Pratiques managériales visant à retrouver la performance
MA2	Chiffre d'affaires	Motiver individuellement et collectivement par des challenges ³
MA4	Chiffre d'affaires	Faire un challenge collectif ⁴

¹ MA2, MA4, MA5, MA6, MA7, M1.

² Comme nous l'avons vu précédemment au 3.4 du présent chapitre, le score de la visite-mystère est une mesure de la qualité de service.

³ « Alors c'est à nous de faire en sorte justement que ... la situation se renverse, et d'essayer de **challenger les équipes** si on part d'un chiffre négatif catastrophique. Voilà c'est, c'est faire en sorte que ... que justement, essayer de **dynamiser par des challenges individuels, collectifs** ... de **briefer, d'entretenir la motivation** en fait. » (Entretien MA2, p. 6, nous soulignons)

⁴ MA4 : « bah si c'est le chiffre, bah **faire des challenges** (rires), dès qu'on peut parce que des fois, **rebooster l'équipe ça, ça aide aussi**. »

Stéphane DESCHAINTRE : « C'est arrivé déjà : parce que en début d'équipe, rien de particulier, et vous faites un challenge ? »

(suite du tableau 8)	Dimension de performance en écart	Pratiques managériales visant à retrouver la performance
MA7	Chiffre d'affaires	Motiver l'équipe ¹
M1	Chiffre d'affaires	Motiver individuellement et collectivement par des challenges ²
MA2	Démarche de vente	Etablir et faire appliquer des plans d'action collectifs et individuels précis portant sur les consignes ³
M1	Démarche de vente	Faire intérioriser les consignes en mettant les vendeurs en position de clients ⁴

MA4 : « Ouais c'est déjà arrivé, notamment sur ... j'ai souvenir en tout cas pour l'équipe de [MA1], une animation [sur un parfum] où on arrivait, on avait du mal à y arriver, **il a challengé l'équipe et les gens ont, sont rentrés dedans et ... ont fait un bon chiffre sur une matinée.** » (Entretien MA4, p. 15, nous soulignons).

¹ « Pour, pour ... Non, faut positiver. Je ne suis pas... ça ne va pas me miner. Je veux dire une journée où le chiffre il n'est pas fait, ... on va rester positif, on ... voilà avec l'équipe on va se dire bon ok, là on f', ça n'a pas marché, ... on va **voir ce qu'on va mettre en place pour demain**, voilà. [...] Euh ... Concernant, concernant ce qui est le chiffre, en tout cas l'indice chiffré, ... le levier que j'ai c'est que je, moi je suis déjà présent, je suis le déroulement de ... de la journée et ... ça permet moi des fois de **remobiliser un peu les équipes**. Des fois on peut avoir un coup de mou, on est tous, on à tous à un moment, on n'est pas tous à 100 % au même moment ... et tout le temps. Et ... moi j'int', justement c'est là où je dois intervenir, pour, pour remobiliser un peu les troupes, pour... pour oui, pour **remotiver**, pour essayer de, de ... **de rendre le truc un peu plus ... pas ludique**, mais ... presque. Et ... ça là-dessus, moi, oui j'ai ...j'ai un levier ... On est encore, on est sur de l'humain. Parce qu'on est vraiment sur de la **communication avec les équipes**. Pareil, pour la présence. Ce n'est pas de la présence juste pour de la présence, c'est que ... Ça nous permet aussi de suivre ça et de peut-être... de ... de, de, de remédier à ... au fait que ça peut être justement une mauvaise journée ... à la fin de la journée, quoi. Donc ... là-dessus, oui il y a, il y a des leviers. » (Entretien MA7, p. 12-13, nous soulignons).

² « Enfin bien sûr, c'est mieux de faire le chiffre, mais si on a un bon panier moyen, si on a réussi à aller euh... **S'il y a un challenge mis en place et que tout le monde a réussi à atteindre ce challenge**, que malgré tout on n'a pas fait le chiffre, effectivement c'est dommage. Mais ... je veux dire ça a le mérite quand même que **les challenges mis en place ont été atteints, que tout le monde a fait le maximum**. Voilà. » (Entretien M1, p. 15, nous soulignons).

³ « Alors on essaye de travailler pas tout ensemble, c'est vrai qu'il y a beaucoup de points, on ne peut pas être super au point sur tous les nombreux focus, donc on essaye de travailler point par point. Tiens par exemple... alors soit individuel, soit en collectif. Par exemple là la dernière visite-mystère, on a loupé l'accueil, bon on va travailler l'accueil. **Alors systématiquement tous les clients, vous allez les accueillir, et dans les trois minutes qui suivent, vous allez retourner vers eux, leur demander s'ils ont besoin, « en quoi puis-je vous aider ? », une question ouverte ... Si une vendeuse en particulier on lui a fait un, un coaching** [sur la démarche de vente (acronyme interne)], **elle a besoin de travailler un point en particulier, on va lui donner un délai**, on va lui dire alors « est-ce que tu es d'accord, on va travailler ce point-là en particulier ensemble, parce que tout le reste tu maîtrises, ce point-là en particulier il est à développer chez toi. Donc on va faire en sorte, comment, est-ce que je peux t'aider, de quoi tu as besoin ? », **et on va essayer de le mettre en application**. C'est vraiment des, des points, des lignes de conduite pour eux ... savoir ce qu'ils doivent faire, comment ils doivent le vivre, pour représenter au mieux la société. » (Entretien MA2, p. 4, nous soulignons).

⁴ « Des fois il ne faut pas grand-chose. (Rires) Donc... Et donc du coup ... oui, mettre un plan d'actions en place tout de suite ... je ne sais pas, ça peut être... Il y a peut-être eu la veille des dérives [sur la démarche de vente (acronyme interne)]. Là, on les fait sortir de la boutique et dire « voilà qu'est-ce que tu vois ? Regarde comment vous êtes perçues ». Parce que le fait d'être dedans, souvent, en fait, ils ne se rendent pas compte. Donc là, j'ai demandé à mes adjoints de faire sortir. Bon là, ils ont du mal à le faire parce qu'on est en période d'inventaire, etc... mais de **faire sortir un de leurs vendeurs**, et de dire

Les pratiques décrites dans le tableau précédent visent à résoudre un déficit de performance (chiffre d'affaires ou démarche de vente) en cherchant à orienter l'activité – donc, pour une part, en cherchant à la modifier. Il nous semble que cette orientation procède de deux manières. Premièrement, les pratiques managériales visent à centrer l'activité sur le respect des consignes – c'est-à-dire l'application du scénario de vente¹, selon M1. Autrement dit, les pratiques concourent ici à augmenter la conformité de l'activité à la prescription. Comme l'activité se définit en partie par un écart à la prescription, les pratiques managériales mobilisent ici l'activité pour, en quelque sorte, la nier.

Deuxièmement, les pratiques managériales visent à « motiver », « remobiliser », ou encore « rebooster » les vendeurs. Cela concerne surtout le chiffre d'affaires, mais pas uniquement. Ces pratiques managériales cherchent ici à créer de l'activité de la part des vendeurs. On pourrait même dire qu'elles cherchent à augmenter, à développer, voire à intensifier l'activité des vendeurs. Par exemple, MA2 se projette sur un non-respect de la démarche de vente et nous indique les consignes qu'elle donnerait à son équipe : « **Alors systématiquement tous les clients, vous allez les accueillir, et dans les trois minutes qui suivent, vous allez retourner vers eux, leur demander s'ils ont besoin, « en quoi puis-je vous aider ? », une question ouverte ...** » (Entretien MA2, p. 4, nous soulignons).

Lorsque le problème concerne le chiffre d'affaires, la pratique courante semble être le « challenge » (cf. MA2, MA4 et M1 dans le tableau 8 de la présente section). Au-delà du challenge directement lié à la démarche de vente (cf. 4.1), les managers et leurs adjoints ont la possibilité de fixer des objectifs locaux internes à la boutique, voire à l'équipe². Les challenges sont individuels ou collectifs ; le challenge individuel va distinguer le vendeur qui aura obtenu la meilleure réalisation ; le challenge collectif distingue l'équipe dès lors que tous les vendeurs ont accompli leur part. Les

« voilà, qu'est-ce que tu vois toi quand tu arrives? Imagine que tu es le passager, que tu es le client, qu'est-ce que tu vois ? » **pour qu'ils se rendent compte des, qu'il y a des attitudes néfastes.** Voilà. » (Entretien M1, p. 15, nous soulignons).

¹ Cf. *supra* 2.1.2.

² Comme le dit MA4.

récompenses à ces challenges peuvent être immédiates ou différées, et prennent souvent la forme de *goodies* : un rouge à lèvres, une crème de soin, etc. Le challenge vise donc à focaliser l'activité de vente sur un produit ou type de produit particulier afin de générer du chiffre d'affaires ; la focalisation passe par une incitation (la perspective de récompense).

Les pratiques que nous venons de présenter éclairent d'un nouvel angle le « dynamisme » ou « l'enthousiasme » qui étaient caractérisés dans les discours des managers (cf. *supra* 2.2.1.1, tableau 6). M1 parle ainsi de « vrais vendeurs, vrais, **vrais vendeurs, avec cette niaque** de, de ... **de vouloir vendre** et de prendre plaisir à vendre »¹. MA2 demande quant à elle de : « **creuser**, d'aller vraiment ... **au-devant** des cl', des besoins du client. »². MA3 assigne comme rôle au vendeur de : « **pousser** sa marque, mais il ne faut pas oublier les autres produits de la boutique. »³. Ces trois illustrations introduisent une dimension qui n'était pas clairement ressortie à travers nos questions sur la caractérisation du travail de vendeur : une certaine 'agressivité' vis-à-vis du client afin de générer du chiffre d'affaires.

Dans ces pratiques, la performance du travail s'articule autour de l'activité et des mesures. Ce qui semble plus caractéristique ici, c'est l'objectif managérial visant à, d'une certaine manière, faire 'redoubler d'effort' les vendeurs afin de générer du chiffre d'affaires – globalement, ou pour un type de produit particulier. L'activité⁴ que requiert cette pratique semble de nature différente de celle mentionnée dans les discours caractérisant le travail de vendeur (cf. *supra* 2.2.1 au présent chapitre).

Cette agressivité laisse par ailleurs supposer la présence, dans les représentations des managers, d'au moins deux niveaux d'engagement de l'activité concernant la vente : l'un serait 'normal' et l'autre 'agressif'. Nos données ne nous permettent pas de développer plus avant, mais nous tenons néanmoins à souligner que nous accédons à cette hypothèse concernant les représentations par l'analyse des pratiques et non des

¹ Entretien M1, p. 13, nous soulignons.

² Entretien MA2, p. 3, nous soulignons.

³ Entretien MA3, p. 21, nous soulignons.

⁴ Ici, la mobilisation de l'activité est à nouveau ambivalente, car il s'agit d'une prescription accrue.

discours. Cette situation conforte, à notre sens, la légitimité à distinguer analytiquement discours et pratiques, et à tenter de cerner la performance du travail par différents angles comme nous le faisons en mettant en œuvre des méthodes pour documenter les différentes catégories de notre cadre.

4.2.2 Vers une individualisation de la performance

Dans certaines boutiques, les managers mesuraient la performance à un niveau individuel au travers de l'indice de vente par vendeur et du panier moyen de chaque vendeur. Cette pratique est assez aboutie sur le périmètre Mode. Sur les deux autres périmètres, elle se développe. Nous illustrerons donc cette pratique d'individualisation de la performance principalement à partir de l'exemple de la boutique Mode.

M2, manager de la boutique Mode, nous a fourni un fichier de suivi de ses équipes de vente avec deux indicateurs : l'indice de vente (nombre d'articles vendus par ticket) par vendeur et le panier moyen rapporté à chaque vendeur¹. Pour calculer ces indicateurs, le fichier² présente sur une période d'un an (2013) le chiffre d'affaires net HT, sa proportion dans le chiffre d'affaires de la boutique, le panier moyen, le nombre de tickets, la quantité vendue et l'indice de vente de chaque vendeur(se)³. Les données sont triées par indice de vente décroissant. L'indice de vente est l'indicateur le plus important de ce fichier car il sert de base à la fixation d'objectifs annuels aux vendeurs. Pour la période qui nous occupe, l'objectif fixé par M2 est de +5% sur l'indice de vente⁴.

Tel qu'il est construit, le fichier présente plusieurs difficultés internes que nous ne développons pas⁵, car elle ne sont pas pertinentes pour l'analyse de cette pratique managériale.

¹ Entretien M2, 04/12/2013, p. 5.

² Sous format Excel, vraisemblablement issu du progiciel de gestion utilisé chez Boutiques Aéroports.

³ Les mêmes informations sont également disponibles pour les trois autres boutiques du périmètre de M2 dans des onglets différents.

⁴ Entretien M2, 04/12/2013, p. 4.

⁵ Certaines personnes ont travaillé dans plusieurs boutiques avec des résultats différents. Par exemple, une vendeuse est créditée d'un indice de vente de 1,34 dans la boutique de Mode où nous avons séjourné – elle est alors avant-dernière (7^{ème} sur 8). Dans une seconde boutique, son indice de vente est de 1,28 et 3^{ème} sur 6 ; et dans une troisième, de 1,73, toujours en étant 3^{ème} (sur 18 cette fois-ci !). Dans

Débutons l'analyse par ce qui nous semble évident : cette pratique managériale vise expressément l'individualisation de la performance ; l'indice de vente est déterminé nominativement pour chaque vendeur du périmètre de M2. Cette pratique managériale est largement structurée par des mesures, dont certaines sont, dans le langage de Boutiques Aéroports, des indicateurs de performance suivis au niveau de chaque boutique (panier moyen, chiffre d'affaires). A travers le lien pratique-mesures, que peut-on comprendre de la performance du travail ?

M2 a construit le fichier dont nous avons parlé dans une optique managériale : fixer des objectifs aux vendeurs de son périmètre (+5% pour la période que nous avons connue). Ce qui semble donc important, c'est que les vendeurs puissent vendre plus de produits aux clients. A travers cela, le manager attend que l'activité de ses vendeurs conduise à une augmentation du nombre de produits vendus - et ce quel que soit leur prix. Cette représentation de la performance du travail se focalise alors sur une activité générant du chiffre d'affaires (mesures). Elle conforte également une représentation de la performance du travail centrée sur la vente et en particulier sur la vente complémentaire (cf. 2.2), par l'intermédiaire du nombre de produits vendus.

Nous avons indiqué que le fichier de M2 comporte le panier moyen par vendeur. Toutefois, malgré le fait que le panier moyen soit un indicateur officiel de la performance en boutiques (cf. 3.2), cet indicateur n'est pas choisi, dans la pratique managériale qui nous occupe, pour la fixation d'objectifs. Nous n'avons pu approfondir cette question auprès de M2. Ce que nous savons en revanche, c'est que l'indicateur de panier moyen peut générer des effets pervers. Ainsi, dans une situation donnée, un vendeur pourrait ne pas se sentir incité à vendre un produit dont le prix est inférieur à l'objectif de panier moyen parce que le montant de ce produit diminuerait, justement,

ces conditions, quelles conclusions peut-on tirer, tant d'un point de vue absolu (quel est son indice de vente ?) que relatif (est-ce une « bonne vendeuse » par rapport aux autres ?) ? Deuxièmement, si la période couverte par le fichier est annuelle, le fichier est en revanche muet sur la période effective de présence des vendeurs au cours de cette année 2013 : arrivée en cours d'année ? Arrêt maladie ou congé maternité ? Cette période effective peut s'avérer déterminante dans le score de l'indice de vente si le vendeur est absent lors des périodes de fortes ventes. En outre, le fichier ne mentionne pas l'alternance matin/soir qui peut influencer sur l'indice de vente.

le panier moyen de la boutique¹. L'identification de cet effet pervers renforce à notre sens ce que nous avons conclu au paragraphe précédent : dans la pratique managériale d'individualisation de la performance, la représentation de la performance se focalise sur une activité générant du chiffre d'affaires.

A travers l'individualisation de la performance, nous pouvons également nous interroger sur le lien entre la mesure et l'activité qui a été effectivement réalisée. Par construction, les données qui sont inscrites dans le fichier de M2 condensent l'activité des vendeurs qui a permis d'aboutir au chiffre d'affaires, au nombre de tickets, et au nombre d'articles vendus, indiqués. Le fichier indique qui est l'auteur de l'activité. Mais en raison de l'organisation en boutiques, comment être sûr que tel ou tel vendeur a bien réalisé la vente, et s'il était seul à l'avoir fait ? En effet, comme l'ont décrit les managers de proximité, on confie régulièrement une caisse à un vendeur (cf. 2.2.1.1). Or les caisses sont attribuées à un titulaire désigné et enregistré comme tel. Donc, quelle que soit la personne qui ait convaincu le client d'acheter un produit quelconque, le vendeur qui est titulaire de la caisse apparaîtra comme le vendeur dudit produit. Ainsi, dans cette pratique managériale, les mesures condensent certes une activité de vente, mais en faisant cela, il semble que l'information sur le processus conduisant à la mesure se perde : le vendeur inscrit a-t-il échangé avec le client et l'a-t-il convaincu, ou l'a-t-il simplement encaissé ? La pratique d'individualisation de la performance semble perdre de vue la nature de l'activité qui a généré les mesures. En un sens, le lien mesure-activité semble rompu². Une telle situation pourrait générer des effets pervers managériaux directs : par exemple, une évaluation plus favorable de la performance d'un vendeur A au détriment d'un vendeur B alors que le vendeur A aurait 'simplement' encaissé les clients de B.

¹ Nous n'avons rien observé de la sorte mais des vendeurs nous en ont parlé. Nous ne discuterons pas ici le fait que ce raisonnement soit performatif : les objectifs de panier moyen dépendent en partie des réalisations obtenues. A force de vendre des produits chers, il est probable que les objectifs de panier moyen soient relevés.

² Et ce même si le fichier rapporte, par construction, les produits vendus sous le nom des vendeurs. Il s'agit en fait d'une concomitance et non d'une causalité.

Pour le sujet qui nous anime ici, la mise en évidence d'une telle coupure de lien entre mesures et activité renforce l'intérêt d'étudier l'activité des vendeurs – ce que nous ferons en section 6 du présent chapitre.

Nous proposons ci-dessous une synthèse des pratiques managériales que nous avons étudiées.

4.3 Synthèse sur les pratiques managériales

Les pratiques managériales que nous avons étudiées dans cette section nous ont permis d'éclairer la performance du travail de vendeur chez Boutiques Aéroports sous plusieurs angles. A travers les récompenses (4.1) et les consignes rappelées par les managers de proximité (4.2.1), la performance du travail relève de la conformité à la prescription. Dans cette perspective, les pratiques managériales font référence à l'activité pour, d'une certaine manière, la nier : elles visent à réduire l'écart à la prescription, constitutif de l'activité.

Nous avons également mis en évidence une situation pratiquement opposée où les managers de proximité cherchaient cette fois-ci à développer, à intensifier l'activité de leurs vendeurs grâce, notamment, à des incitations (les « challenges »). A cet égard, nous nous sommes alors demandé si l'activité intensifiée par les managers était de même nature qu'une activité qui pourrait être considérée comme « normale ». Enfin, l'individualisation de la performance à travers l'indice de vente nominatif (4.2.2) rappelle que la représentation de la performance du travail chez Boutiques Aéroports reste également focalisée sur la vente, et surtout la vente complémentaire. Ce constat fait écho à certains discours managériaux (cf. 2.2).

L'analyse des pratiques d'intensification de l'activité a permis de mettre en lumière une dimension qui n'avait pas spontanément émergé dans l'analyse des discours managériaux : une certaine agressivité requise de la part des vendeurs afin de générer du chiffre d'affaires. L'émergence de cet aspect légitime la distinction que nous avons

opérée dans notre cadre analytique, entre discours et pratiques. Elle conforte par conséquent la pertinence de notre cadre analytique.

Enfin, plusieurs pratiques que nous avons étudiées ici sont structurées par des mesures (conduisant à des récompenses ou appuyant l'individualisation de la performance), tout en faisant référence à l'activité des vendeurs. En étudiant la relation mesures-activité contenue dans la pratique d'individualisation de la performance, nous avons mis en lumière une situation dans laquelle le lien était rompu : à partir de la mesure qui condense l'activité réalisée, il est impossible de savoir quel type d'activité a effectivement conduit à cette mesure (processus complet de vente ou simple encaissement ?). Au-delà de possibles effets pervers, la coupure du lien renforce l'intérêt à étudier le travail des vendeurs, c'est-à-dire l'activité, conjointement aux autres catégories du cadre analytique.

Après les avoir analysées spécifiquement et individuellement, nous procédons ci-dessous à une synthèse portant sur les discours, mesures et pratiques que nous avons étudiées chez Boutiques Aéroports.

5 SYNTHÈSE SUR LES MESURES, DISCOURS ET PRATIQUES MANAGERIALES

Les sections précédentes portant sur les discours, mesures et pratiques nous ont permis d'exposer un point de vue managérial sur la performance du travail de vendeur. Nous avons développé le contenu de ce point de vue, de la caractérisation du travail de vendeur aux efforts entrepris pour en influencer la performance, en passant par les mesures de performance. Notre démarche nous a ainsi permis d'accéder à différentes représentations de la performance du travail.

Les multiples éléments que nous avons collectés génèrent une représentation riche et large de la performance du travail de vendeur chez Boutiques Aéroports. Selon nos managers de proximité, cette représentation de la performance du travail de vendeur

s'étend de la vente, bien sûr, au nettoyage (linéaire et boutique), en passant par le réassort et l'échange avec la clientèle – pour ne rappeler que quelques éléments présentés *supra* au 2.2.1.1. A travers ces représentations, nous pouvons constater la fine connaissance que les managers peuvent avoir du travail de vendeur. Certes, nombre de nos interlocuteurs ont exercé le métier de vendeur auparavant, mais cette finesse renvoie également à la précision de la prescription formelle : cette dernière détaille par exemple des attitudes et phrases type (cf. 2.1.3).

A travers nos analyses, nous avons notamment pu montrer combien les relations entre mesures et activité peuvent être multiples au sein des discours et pratiques managériaux. Ceci semble montrer que la modélisation du travail et de sa performance, même par quelques individus qui le connaissent pour l'avoir pratiqué, reste extrêmement complexe. La difficulté à modéliser suggère ici, d'un point de vue plus théorique, que la performance du travail est plutôt protéiforme.

Dans une perspective d'intervention, cet aspect protéiforme ne semble nullement empêcher de discuter de la performance du travail dans les entreprises ; il se pourrait même que cet aspect protéiforme facilite les échanges et réflexions et que sur cette base, il soit possible d'élaborer une représentation collective de la performance du travail.

A travers une partie des discours (démarche de vente et rôle du travail des vendeurs dans la performance) et des pratiques (individualisation de la performance, notamment), il nous semble qu'il existe une certaine convergence autour de la performance du travail comme moyen de générer une vente et surtout, une vente complémentaire. Cette convergence se structure autour d'une mesure particulière (le chiffre d'affaires, essentiellement). Ceci laisse penser que, même auprès de personnes qui connaissent le travail dont il est question, les mesures auraient le pouvoir d'éclipser des représentations plus larges et qualitatives sur le travail et sa performance¹.

¹ A notre connaissance, Jarniou (1982) avait abordé cette question de façon exclusivement théorique. Nos résultats abondent ici dans son sens pour ce qui concerne le travail.

La mise en œuvre de notre cadre analytique présentée ici a montré comment les catégories discours, mesures et pratiques peuvent interagir et s'articuler autour de la performance du travail. Nous pensons que la mobilisation de ce cadre sur une situation concrète établit son opérationnalité.

L'émergence de 'l'agressivité' des vendeurs vis-à-vis des clients à travers des pratiques (cf. 4.2.1) et non à travers des discours conforte par ailleurs la pertinence de cette distinction pour étudier la performance du travail, ce qui n'était pas évident *a priori*.

En établissant des liens avec l'activité à partir des discours, mesures et pratiques, nous renforçons la légitimité de notre cadre analytique à articuler l'*activité* conjointement aux *discours, mesures et pratiques*.

Enfin, en confrontant discours, mesures et pratiques autour d'un même thème, notre cadre analytique semble faciliter la mise en évidence de tensions plus systémiques. Faire émerger des tensions d'ordre général grâce au cadre analytique ne constitue pas l'objectif principal de cette thèse. Nous nous contentons donc de mentionner ci-dessous certaines de ces tensions à partir des discours, mesures et pratiques que nous avons précédemment présentés et analysés :

- Des discours managériaux mettent en avant l'esprit d'équipe (2.2.1.1, tableau 6) alors qu'une pratique d'individualisation de la performance se développe (4.2.2).
- La démarche de vente vise en particulier à développer les ventes (cf. 2.1.1), mais l'audit de son respect (la visite-mystère) ne peut pas, par construction, évaluer la capacité de persuasion ni la force de conviction des vendeurs (cf. 2.1.5). De plus, certains managers de proximité admettent que l'application de la démarche de vente ne conduit pas systématiquement à une vente (cf. 2.2.2).
- La pratique d'individualisation de la performance semble mettre en évidence une certaine contradiction entre deux mesures (le chiffre d'affaires et le panier moyen), le panier moyen pouvant contribuer à diminuer le chiffre d'affaires (cf. 4.2.2). Par ailleurs, la démarque inconnue et le score de visite-mystère sont assez rarement évoqués dans les discours des managers de proximité. Cela

pose la question de la capacité à articuler des plans d'actions managériaux autour de ces deux indicateurs.

Nous voudrions désormais souligner un point concernant la prescription dans notre cas. Chez Boutiques Aéroports, elle apparaît dans plusieurs dimensions de notre cadre analytique. La démarche de vente en constitue la base (cf. 2.1). La prescription est aussi présente dans les discours managériaux à propos de la caractérisation du travail de vendeur ('respecter les règles', cf. 2.2.1.1). Les managers prescrivent aussi des comportements ou des actions aux vendeurs afin de remédier à un écart concernant la démarche de vente (cf. 4.2.1). Enfin, certaines mesures sont liées à la prescription : le score de la visite-mystère qui sanctionne la conformité d'exécution du scénario de vente ; ou encore le chiffre d'affaires, qui constitue quasiment un objectif individuellement assignable (cf. 4.2.2). A ce stade, le constat que nous dressons soulève deux corollaires.

Bien que nous n'ayons pas concentré notre analyse sur la prescription de manière spécifique, notre cadre analytique permet de l'appréhender. Il semble même l'ouvrir à d'autres dimensions telles que les pratiques. A notre connaissance, l'ergonomie a jusque-là appréhendé la tâche à partir de discours formels (textes ou entretiens avec la hiérarchie). Nous y reviendrons dans la partie discussion de la présente thèse.

Deuxièmement, le dispositif managérial autour de la prescription met en évidence un assez fort contrôle par les comportements et par les résultats. Pour autant, ce contrôle relativement fort ne semble pas donner lieu à une franche opposition interne. Lors de notre présence en boutiques, nous n'avons pas entendu de critiques concernant la rigidité ou la standardisation de la démarche de vente, par exemple. De même, l'activité des vendeurs semble relativement conforme avec la démarche de vente – c'est d'ailleurs un point sur lequel nous reviendrons en discussion de cette thèse.

Nos analyses précédentes pourraient aider à comprendre comment un certain équilibre se construit autour de la démarche de vente. Certes, nous savons que les boutiques du périmètre qui nous concerne reçoivent mensuellement la visite d'un client-mystère. Mais, en rapport avec le nombre de clients transitant dans les boutiques, l'audit 'sanction' mensuel ne représente qu'une infime part de l'activité.

Cela laisse donc de possibles marges de manœuvre aux vendeurs pour s'écarter de la démarche de vente¹ sans être audité. De plus, l'anonymisation du rapport de visite-mystère garantit à chaque vendeur une certaine 'impunité' en cas d'écart. Parallèlement à cela, les managers de proximité que nous avons rencontrés n'ont jamais rejeté la non-atteinte de la performance sur les vendeurs ; au contraire, ils les exonèrent spontanément de toute responsabilité (cf. 2.2.2). Ainsi, l'équilibre semble se jouer au niveau de la mise en œuvre du contrôle effectif (assez lâche) et d'un certain recul de la part des managers de proximité concernant la non-performance. Le point que nous venons de développer illustre une autre utilisation de notre cadre analytique : ce dernier permet de donner des éléments d'interprétation de la façon dont un ensemble de dispositifs de gestion opère en pratique.

Les discours, mesures et pratiques au sein de Boutiques Aéroports, comme nous l'avons précédemment dit, expriment principalement le point de vue managérial sur la performance du travail. Pour terminer notre revue de la performance du travail dans l'étude du cas Boutiques Aéroports, nous nous attachons désormais à restituer et analyser l'activité des vendeurs.

6 L'ACTIVITE CHEZ BOUTIQUES AEROPORTS

L'analyse de l'activité se déroulera en trois temps. Nous présentons dans un premier temps la caractérisation de l'activité des vendeurs telle que nous l'avons présentée à la hiérarchie de Boutiques Aéroports lors de restitutions (6.1). Cette caractérisation confère une vue d'ensemble du travail des vendeurs. Dans un second temps, nous concentrons notre analyse sur des aspects très particuliers de nos observations afin d'appréhender la performance du travail de vendeur (6.2). Les analyses que nous développons à ce propos s'écartent d'une restitution classique en ergonomie. Elles

¹ Nous expliciterons certains cas dans la section 6 du présent chapitre.

articulent des catégories de notre cadre analytique en vue de mettre en évidence des liens entre elles. Nous procédons ainsi afin de rendre compte de la performance du travail. Enfin, nous proposons une synthèse sur l'activité des vendeurs chez Boutiques Aéroports (6.3).

6.1 Caractérisation de l'activité des vendeurs

La caractérisation de l'activité que nous rapportons ici est issue de nos observations directes en boutiques. Elle a également fait l'objet d'une confrontation avec la hiérarchie qui nous a accueillie (siège et boutiques) au cours de quatre restitutions. Ces restitutions ont été l'occasion de valider notre compréhension du travail de vendeur. Elles ont aussi permis de préciser et développer certains aspects. La caractérisation que nous proposons constitue donc une représentation partagée de l'activité des vendeurs. La restitution que nous proposons ci-dessous vise à dresser un panorama de l'activité des vendeurs, avant de nous concentrer sur des situations plus spécifiques (6.2).

6.1.1 Une mobilisation corporelle ...

Même si ce premier constat peut paraître banal, il va sans dire que l'activité des vendeurs mobilise très largement l'ensemble du corps. Il faut « Parler, écouter, sourire, regarder, (se) mouvoir, se souvenir », avons-nous indiqué dans nos documents de restitution. Le comptage des termes montre qu'il s'agit d'une activité concentrée sur la tête, qu'elle soit musculaire (sourire) ou cérébrale (se souvenir¹). Le terme « (se) mouvoir » renvoie à de nombreuses situations dans lesquelles les vendeurs marchent (ou piétinent), se baissent, portent, touchent, montent.

¹ Que ce soit pour reconnaître un client (observations du 21/11/13, p. 9), ou pour se rappeler de la référence qui manque dans le linéaire (Observations du 23/01/24, p. 2).

Cette mobilisation corporelle s'intensifie en situation de « rush », c'est-à-dire lorsque de nombreux clients sont présents dans la boutique et sollicitent fortement le personnel¹.

6.1.2 ... orientée vers les clients (les passagers) ...

La mobilisation corporelle que nous venons de présenter s'adresse à un public particulier : les clients^{2,3}.

Vis-à-vis des passagers, donc, l'activité se concentre autour de trois pôles que nous illustrerons par la suite. Ce sont, tels que nous les avons restitués :

- Renseigner,
- Conseiller,
- (Faire) Encaisser.

Renseigner un passager constitue une étape assez courte et peut prendre de multiples formes. Il porte majoritairement sur les produits proposés en boutique (en ATGC, on se renseigne souvent sur les « droits d'achat » en cigarettes et alcools, par exemple). Mais il arrive que les vendeurs soient interpellés pour indiquer où se trouvent les toilettes, les portes d'embarquement, une pharmacie, la sortie, etc⁴.

Dans le cas où le passager s'avère plus intéressé par les produits disponibles en magasin, la phase de « conseil » débute (cf. *supra* démarche de vente au 2.1). Lorsque le passager choisit un produit, il devient client lors de la dernière phase de l'activité qui consiste à encaisser (type Mode) ou plutôt à faire encaisser (ATGC et PC).

L'activité tournée vers les passagers naît de la présence des produits. Les vendeurs exercent donc une activité tournée vers les produits.

¹ Cf. situation n°5 au 6.2.5 du présent chapitre.

² Et ce même si les clients ne constituent pas l'unique « public ». Les interactions entre collègues mobilisent bien sûr le corps.

³ En fait de clients, nous devrions plutôt parler de « passagers », car, une fois encore, *le passager ne devient client qu'après son passage en caisse*. « Client » étant le terme générique employé par nos interlocuteurs, nous l'utiliserons fréquemment, même si tel « client » n'a effectivement rien acheté.

⁴ Observations Mode du 02/12/13 p. 13 : deux renseignements donnés, sur les correspondances et conditions d'achat.

6.1.3 ... et vers les produits ...

Les vendeurs mettent en œuvre de multiples actions concernant les produits :

- Remonter,
- Réassortir / Réapprovisionner,
- Ranger,
- (ré-)Étiqueter,
- Inventorier,
- Commander,
- Nettoyer.

Précisons certains termes. « Remonter » consiste à organiser les produits (quitte à en rajouter quelques-uns) de façon à ce que le linéaire apparaisse le plus rempli possible et que les produits soient plus accessibles. Certains utilisent le terme « facing ». Nous avons pu voir deux manières de faire : si les produits disponibles sont au fond du linéaire, alors ils sont ramenés vers le bord (Parfums). Si les produits sont en nombre insuffisant pour occuper l'espace, ils sont « étalés » pour couvrir le plus de surface de linéaire possible (cas des tablettes en ATGC).

« Réassortir / Réapprovisionner » consiste à rajouter des produits dans le linéaire, soit à partir de stocks intermédiaires disponibles en boutiques (tiroirs, placards et réserves), soit à partir des livraisons régulières. Dans cette catégorie d'activité, les vendeurs réalisent, lors de modifications dans les collections présentées, le réarrangement des produits selon le nouveau « plan merchandising » ; ceci nécessite de retirer tous les produits déjà exposés pour les remplacer par de nouveaux¹.

Le rangement comporte deux sous-activités : le rangement en réserve des produits surnuméraires livrés en boutique et le rangement des produits déplacés voire éparpillés par les passagers.

La commande est souvent limitée à la proposition de seuils de commande en fonction des stocks disponibles et des opérations promotionnelles en cours. C'est une situation que nous avons plutôt rencontrée en boutique PC.

¹ Nous avons pu observer ce type d'activité dans la boutique Mode : cela concernait en particulier des sacs accrochés au mur et des chaussures disposées sur une table.

Enfin, le nettoyage concerne les produits de manière directe et indirecte. Les produits peuvent être directement nettoyés (époussetés), notamment lorsque leur rotation est plutôt faible. De manière indirecte, les vendeurs se livrent au nettoyage des linéaires portant les produits. Une entreprise de ménage est mandatée par Boutiques Aéroports pour nettoyer les sols et l'extérieur des présentoirs, mais pas les linéaires. Autrement dit, l'entreprise de nettoyage ne manipule pas (ou quasiment pas) les produits. C'est dans la boutique de Mode que le nettoyage fut le plus organisé pendant notre présence. Dans les deux autres boutiques, le nettoyage est pratiqué pendant une baisse de fréquentation, par nature plus aléatoire.

Dans le jargon de l'entreprise, l'ensemble de ces actions s'intitule : « faire du fonctionnel ».

C'est pour et autour des produits que les vendeurs utilisent le plus bras, jambes et dos.

Les trois caractéristiques mises en évidence jusque-là s'accomplissent au service de l'organisation.

6.1.4 ... au service de l'organisation¹.

Notre caractérisation revêt les aspects suivants :

- Convaincre,
- S'adapter (patience / précipitation ; distance relationnelle),
- Exploiter le potentiel des clients,
- Collaborer,
- Résister à l'ennui,
- S'interrompre.

La caractérisation que nous venons de proposer dresse donc un large panorama des composantes de l'activité de vendeur telle que nous avons pu l'observer et la

¹ Dans les restitutions, nous utilisons le terme de « performance » parce que nous faisons directement référence aux quatre indicateurs utilisés chez Boutiques Aéroports pour en rendre compte : chiffre d'affaires, panier moyen, score de visites-mystère et démarque inconnue. Afin de ne pas embrouiller la lecture, nous préférons ici parler d'un « service à l'organisation » qui se trouve évalué par ces quatre mêmes indicateurs.

confronter à la hiérarchie rencontrée. La section suivante est désormais consacrée à l'étude de situations particulières.

6.2 Analyse et interprétation de situations

Nous restituons dans cette section 8 situations particulières qui nous permettent de rendre compte de la performance du travail de vendeur. La restitution de chaque situation procèdera en deux temps : d'abord la description de la situation telle que nous l'avons observée, puis les analyses et interprétations que nous en tirons.

A des fins d'anonymisation de nos données, nous introduisons des prénoms fictifs et génériques pour tous les vendeurs et vendeuses que nous avons rencontrés. Ainsi, nous restituons l'observation de l'activité de « Serge », « Marie », « Paul », etc. Très souvent, des prénoms identiques s'appliquent à des individus différents. Nous avons bien conscience de réduire ainsi la diversité des données collectées (en termes de parcours professionnel, d'expérience, de personnalité, etc. des individus rencontrés), mais nous ne pensons pas que cela nuise à la qualité des données que nous restituons. Au contraire, notre choix méthodologique permet ainsi de centrer la situation non pas sur la personne elle-même¹, mais sur le travail de vendeur pris à la fois dans la singularité des situations que nous restituons, et dans la généralité liée à leur caractère exemplaire. Enfin, nous pensons que le choix que nous faisons facilitera la lecture des situations que nous étudions.

De manière évidente, nous n'avons pas eu accès aux données personnelles des passagers et clients que nous avons rencontrés en boutiques, et qui font partie des situations observées. Afin de distinguer ces personnes, nous leur avons attribué une lettre, ce qui nous a permis, dans certains cas, de suivre leur parcours même en-dehors des interactions avec les vendeurs. La restitution des données fait donc état,

¹ Ce qui n'était pas l'objet de notre étude. De plus, cela réduit le risque d'ouvrir, comme cela est fréquent dans ce type de compte-rendu, à un jugement de l'individu lui-même sur le fait d'avoir bien ou mal fait.

lorsque cela est nécessaire, de ce type de code associé aux passagers présents en boutiques.

6.2.1 Situation n° 1 : vente de cigares

6.2.1.1 *Présentation de la situation observée le 22 janvier 2014 dans la boutique ATGC/Orly*

16h34 : Serge, conseiller de vente, va ouvrir la cave à cigares pour un client¹. L'homme veut des « Partagas », mais ne se souvient plus du module². « C'est pour quelqu'un qui n'est pas fortuné. C'est les moins chers, normalement. » explique le client à Serge. Ce dernier répond : « Partagas, c'est vague : ça va de Cigarillos à Lusitaniens. ». « Je vais l'appeler. » propose le client. « Comme ça je peux mieux vous orienter. » conforte Serge.

16h36 : le client est au téléphone et lui passe Serge afin de connaître le module souhaité. Après un silence³, l'homme rappelle et colle le téléphone à l'oreille de Serge, et explique au commanditaire que le module souhaité n'est plus disponible. Le client prend alors une boîte de cigares et raccroche. Mais Serge lui indique que cette boîte ne correspond pas du tout au souhait du commanditaire. Le client rappelle alors son commanditaire ; Serge prend alors le téléphone que le client lui met sur l'oreille. Après un échange, Serge répète le type de cigare souhaité : « Roméo et Juliette No. 3 ». Le client demande alors à Serge : « Dites-lui combien ça coûte. ». Serge en prend une boîte et sort de la cave pour vérifier le prix à la caisse flash qui se trouve à proximité. Mais il va finalement à sa caisse⁴. De retour, Serge indique le prix et précise que ces cigares sont vendus avec tube⁵. Mais le commanditaire ne veut pas de tubes. Tout en ouvrant la boîte pour vérifier, Serge remarque : « Ah bah c'est pas les numéros 3

¹ Pendant notre période d'observations, le détecteur de mouvement commandant l'ouverture de la porte de la cave à cigares est défectueux. Cela nécessite une ouverture manuelle de la part du personnel afin que les clients puissent y accéder.

² Format du cigare (diamètre, longueur, etc.).

³ La conversation a été coupée.

⁴ La caisse flash était verrouillée par un autre utilisateur. Selon un planning défini, Serge tient ce jour-là une caisse de renfort, qui se situe quelques mètres plus loin.

⁵ Chaque cigare de la boîte est conditionné dans un tube, ce qui améliore la conservation et le transport.

alors. » ; puis à l'attention du client : « Je vois pas ce qu'il veut. ». Le client reprend alors son commanditaire au téléphone, et choisit une boîte après un court échange.

A la caisse, Serge propose : « Il vous fallait autre chose ? du chocolat ? ... ». Le client répond : « Des chocolats. ». Serge sort un panier et met les cigares dedans. Serge propose aussi « Whisky ? » et le client répond : « Jack Daniel's ». Devant son hésitation, Serge rassure le client : « Oui je vous accompagne, je ferme juste la porte [de la cave]. Et c'est le même magasin, vous pouvez tout payer d'un coup. ».

Serge et le client se rendent d'abord aux whiskies. Serge vante les mérites de l'édition limitée Jack Daniel's, que le client choisit. Serge accompagne ensuite l'homme aux chocolats : d'abord aux promotions de la tour Milka, que le client ne prend pas. « ça je sais que les enfants aiment bien ; là vous avez des M&M's » commente Serge lors de la présentation des produits. Ils terminent aux Minimars, où Serge conforte : « Ouais, c'est sympa, ils vont être gâtés. ». Une fois le tour terminé, Serge indique : « Venez avec moi, je vous fais encaisser au fond. »¹, et propose de tout payer en une fois puis de sortir deux factures, l'une étant pour le commanditaire.

Pendant la transaction de carte bancaire, Serge emballe les achats et dédie un sac spécifique pour les cigares. Il édite ensuite un autre ticket de caisse² que pour les cigares. Le client ajoute : « Il n'y a que les cigares. ».

16h50 : Serge tend les deux sacs et dit : « En vous remerciant. ».

Le client vérifie, et constate que c'est un duplicata du ticket de caisse : « C'est pour ça que je voulais payer en deux fois ! ». Il ne veut pas que son commanditaire voie l'achat de whisky³. Serge propose de couper le ticket, afin de ne faire apparaître que les cigares et les chocolats, car il ne peut pas éditer de ticket uniquement pour les cigares. Serge propose également un autre sac, que le client accepte.

16h52 : le client vient de partir. Le total de ses achats est d'environ 150€.

A la suite de cet épisode, un court débriefing a pu avoir lieu avec Serge :

« Le prix [des cigares] est faux : 89€ affichés contre 91€ payés. Y en a qu'un qu'est comme ça, et il a fallu que je tombe sur celui-là ! ».

¹ C'est-à-dire à « sa » caisse.

² Qu'on appelle aussi « duplicata ».

³ Le client et le commanditaire sont probablement de confession musulmane.

Sur les cigares : « ça a été chaud. Je voyais pas d'issue. C'est comme si il disait : 'Je veux une Renault.', sans aucune autre précision. ».

Sur le ticket de caisse : « Déjà, je voulais qu'il paye tout d'un coup pour le panier moyen. Et lui voulait pas qu'on voie l'achat d'alcool. Mais je voulais pas le piéger, j'avais pas compris, moi. ».

6.2.1.2 *Analyse et interprétation de cette situation*

- Une compréhension qui ne va pas de soi

La situation que nous venons d'exposer illustre les difficultés de compréhension du besoin par le vendeur qui peuvent survenir. Ici, nous avons un trio (vendeur – passager/client – commanditaire) qui rencontre plusieurs difficultés. La première tient au manque de précision de la demande du commanditaire, associé au manque d'expertise en la matière du passager/client. C'est d'ailleurs pour cela que le client confie son téléphone portable au vendeur. Là se situe la seconde difficulté : la liaison téléphonique est imparfaite (elle s'interrompt notamment une fois), et entre le client et son commanditaire, la conversation se fait en partie en arabe. Enfin, sur le ticket de caisse, le client n'a pas clairement exposé son souhait de masquer l'achat d'alcool au commanditaire.

Rapportons désormais la situation que nous avons exposée à ce qui est attendu par l'organisation – la prescription. Les verbatims du vendeur après cet épisode nous permettent de saisir que l'étape « Considérer » du scénario de vente ne va nullement de soi. Cette étape est présentée comme : « Considérer crée une véritable relation avec le client, fondée sur l'écoute et la compréhension des attentes. Cela permet de découvrir ses goûts, ses motivations et ses besoins. » (Document interne, [démarche de vente].pdf, p. 2). Dans notre situation, le client déjà est incarné par deux personnes : le commanditaire et le passager. De plus, le commanditaire est physiquement inaccessible. Par ailleurs, le vendeur fait face à une difficulté de langue¹. Enfin, l'identification du contenu du besoin s'étire sur une longue phase tout au long de laquelle le vendeur se demande s'il va effectivement arriver à comprendre ce que

¹ Le français n'est pas la langue maternelle du passager ni celle du commanditaire.

veut le commanditaire (« ça a été chaud. Je voyais pas d'issue. » nous dit Serge). Dans cette situation, le vendeur se retrouve en-dehors de tout cadre (standard, prescrit) car l'énoncé du besoin (« Roméo et Juliette numéro 3 ») heurte ses références connues (« sans les tubes »).

- Les « indicateurs inducteurs d'activité »

Par rapport à notre cadre analytique, l'activité mise en œuvre par Serge maximise les mesures de performance : le chiffre d'affaires et le panier moyen.

Sur le chiffre d'affaires, l'erreur d'affichage non remarquée par le client/passager permet de facturer au (nouveau) prix supérieur de 2€. De plus, Serge propose des ventes complémentaires que le client accepte, en achetant pour environ 60€ en alcool et chocolats. Ainsi, le client a acheté pour 150€ (environ), dont 91€ pour un commanditaire. Si l'on exclut l'erreur d'affichage, la proposition de Serge a permis d'augmenter le chiffre d'affaires réalisé sur ce client de 65% environ.

En corollaire, nous abordons ici une question délicate : celle de savoir si le client aurait, sans l'activité déployée par Serge, tout de même acheté des produits complémentaires (les mêmes ?) pour ce même montant. La situation décrite ici ne permet pas de trancher, mais nous inclinons à considérer que l'intervention de Serge est déterminante. D'une part parce qu'aux chocolats, Serge prend effectivement le temps de lui présenter tous les produits les plus attractifs, et d'en vanter le succès auprès des enfants. D'autre part, sur le whisky, Serge vante une « édition limitée ».

Du point de vue du panier moyen, l'activité de Serge est bien plus déterminante. Il admet, lors de nos échanges ultérieurs, sa volonté d'encaisser la totalité des achats du client sur un même ticket : « Déjà, je voulais qu'il paye tout d'un coup pour le panier moyen. ». L'activité de Serge permet donc à la boutique d'obtenir un panier moyen de 150€ (environ) pour ce client ; le paiement en deux fois aurait donné un panier moyen de $(91+59)/2 = 75€$ (environ) pour ce client¹. Selon nos informations, l'objectif de

¹ Rappelons que du point de vue des indicateurs utilisés chez Boutiques Aéroports, le raisonnement que nous tenons est impossible. Le panier moyen est calculé en divisant le chiffre d'affaires par le nombre de *tickets*, non par le nombre de *clients*, même si le nom des clients figurant sur la carte d'embarquement est une donnée disponible.

panier moyen pendant nos observations se situait aux alentours de 57€. Ainsi, S. réalise un panier moyen quelque 2,5 fois supérieur à l'objectif. On peut également remarquer que même dans le cas d'un paiement en deux fois, le client aurait permis de dépasser l'objectif de panier moyen de la boutique. Mais dans cette boutique, les cas de « clients » (ou « tickets ») inférieurs à l'objectif sont nombreux ; il est alors aisément compréhensible que Serge ait souhaité maximiser le panier moyen sur ce client.

La volonté du vendeur d'encaisser le client en une fois lui fait prendre des risques relatifs à la satisfaction de ce client. L'incompréhension sur le type de cigares (que nous avons présentée précédemment) s'est doublée d'une incompréhension sur le type de « duplicata » qu'obtiendrait le client, en raison de la présence d'alcool. Ce qui fait que l'échange après paiement a failli s'orienter vers un scandale. Dans la même veine, l'erreur d'affichage non remarquée met le vendeur dans un compromis entre la légalité (faire payer le prix affiché) et les objectifs internes de performance. Nous considérons donc que l'activité qui cherche à atteindre les mesures de performance nécessite une moindre considération d'éléments pourtant importants – en l'occurrence : la loi et la satisfaction client.

- Démarche de vente : guide d'activité « débordé ».

Si nous n'avons pas pu noter tous les propos énoncés par Serge¹, nous pouvons remarquer que la démarche de vente guide l'activité du vendeur. La situation relevée permet en effet de suivre à grands traits les 3 dernières phases de la démarche de vente : Considérer, Accompagner et Remercier. La phase de « considération » relève précisément de l'incompréhension que nous venons d'analyser. Nous n'y reviendrons donc pas ici.

Après cela, Serge propose d'autres produits (alcool et chocolats). La proposition (et donc le succès espéré) de ventes complémentaires fait partie de la phase « Accompagner » dans la démarche de vente (cf. *supra* scénario de vente au 2.1.2).

¹ Nous n'avons pas pu relever tous les verbatims de Serge pendant la situation que nous avons présentée (notamment ceux ce référant à la politesse), parce que nous nous sommes intéressés au contenu argumentatif.

Serge accompagne alors son client aux whiskies puis en confiserie, tout en lui présentant et suggérant d'autres produits. Enfin, Serge encaisse personnellement le client, ce qui relève de la phase « Remercier » : « Accompagner le client au point d'encaissement », « Effectuer l'encaissement si nécessaire » (cf. *supra* 2.1.3). Au travers de la situation décrite, nous pouvons donc identifier clairement certaines étapes de la démarche de vente.

Pour autant, cette démarche n'est nullement un script de film ou de théâtre, puisque, nous l'avons exposé, elle n'est d'aucun secours lors de la phase d'incompréhension sur les cigares¹. Le scénario de vente joue donc ici le rôle d'une trame ou d'un guide, dont nous identifions aisément les occasions dans lesquelles l'activité le « déborde ».

6.2.2 Situation n° 2 : un accueil impoli ?

6.2.2.1 *Présentation de la situation rencontrée le 24 janvier 2014 dans la boutique ATGC/Orly :*

Il est peu après 7h du matin. Trois passagers hommes se trouvent devant les whiskies et ont commencé à choisir une bouteille de Chivas de 12 ans d'âge à 36€. Serge, conseiller de vente, s'introduit alors dans leur discussion : « Prenez cela, c'est moins cher. », en leur montrant un autre conditionnement. Les trois hommes s'interrompent, examinent la proposition. L'un d'eux, jeune, rétorque : « Comment ça moins cher ? y en a 2 !? ». Serge explique alors que ce qu'il propose est 3€ moins cher et qu'en plus, il y a une sacoche en cadeau. Il vante en outre la sacoche : ses bandoulières, son format A4, etc. A tel point que le jeune qui a rétorqué demande : « Elle passe en format A5 ? Elle est décapotable ? ». S'ensuit un échange sur le ton humoristique avec Serge. Puis le jeune demande à l'un des plus âgés du groupe : « T'en veux, sinon j'en prends une ? ». Ils s'expliquent et décident de prendre les deux bouteilles en sacoche, à 69€. Ils partent vers la caisse après des salutations.

¹ De plus, le scénario de vente envisage *un* client, alors que Serge fait ici face à deux clients pour les cigares : le passager et le commanditaire.

6.2.2.2 *Analyses et interprétations de cette situation*

- L'argumentation sur le prix unitaire

La situation ci-dessus décrit un cas classique d'argumentation sur le prix d'achat d'un lot, en comparaison du prix d'achat des produits séparément. Dans notre cas, la différence est de 3€ car deux bouteilles unitaires valent 72€ et le lot de deux 69€. En outre, notre cas se double de la présence d'un cadeau (la sacoche), qui, de fait, augmente la différence de prix – même s'il est impossible d'acheter la sacoche sans les bouteilles.

C'est un type d'argumentation que nous avons surtout rencontré dans le magasin ATGC et dans une moindre mesure, dans la boutique PC (sur les coffrets). Les ventes de cigarettes reposent principalement sur ces arguments (3 cartouches achetées en lot vs 3 x 1 cartouche).

- Influence du vendeur déterminante

La situation que nous présentons montre la forte influence de l'activité sur les indicateurs de performance financiers. Elle était suggérée dans l'exemple précédent ; elle est explicite ici¹. L'intervention de Serge change radicalement les conditions d'achat des trois hommes. Elle permet d'ouvrir une possibilité qui n'avait pas été explorée jusque-là : celle que l'homme âgé puisse souhaiter une bouteille ; d'ailleurs, cette possibilité reste une issue jusqu'à la fin. De plus, la méfiance fut la première réaction face à la proposition de Serge : « Comment ça moins cher ? y en a 2 !? ».

En raison du succès rencontré ici, l'activité produit une progression fulgurante du point de vue des indicateurs. On assiste grâce à l'intervention du vendeur à un quasi-doublement du chiffre d'affaires (+ 92% environ), puisqu'il passe de 36€ à 69€. En outre, l'activité du vendeur permet ici de dépasser l'objectif de panier moyen (toujours de 57€ environ à cette date)^{2,3}. Dans l'exemple ici présenté, l'activité est donc déterminante dans l'amélioration substantielle des mesures (financières) de la

¹ Bien évidemment, les passagers clients restent libres d'acheter ou non.

² Cet objectif de panier moyen agit en fait comme un seuil pour les vendeurs : ils/elles cherchent à l'atteindre pour chaque client dont ils s'occupent (cf. Observations ATGC, 20 et 21/01/14, notamment).

³ Même si nous n'avons pas suivi ces clients jusqu'à l'encaissement, nous pouvons affirmer cela : le produit acheté n'est pas déconditionnable. Il sera donc payé en une fois, et ce même si chacun des 3 clients paye ses (éventuels) achats séparément.

boutique et donc de l'entreprise. Cependant, cette amélioration substantielle est atteinte en dépit du standard en vigueur dans cette même entreprise.

- En-dehors de la démarche de vente

Si la situation décrite se révèle être un succès du point de vue des mesures utilisées (chiffre d'affaires et panier moyen), elle montre également de forts écarts par rapport à la démarche et le scénario de vente.

Le plus grand écart se situe au niveau de l'entrée en discussion de Serge. Boutiques Aéroports insiste régulièrement sur les règles de politesse à observer en boutiques. A ce propos, les étapes Ouvrir, Sourire et Remercier ont un poids très important dans le score de la visite-mystère : environ 60% (cf. 3.4). Dans le cas que nous présentons, nous pouvons chercher en vain les « phrases d'accueil » ou même encore l'attitude ouverte qui devrait précéder tout échange sur les besoins et les produits : il n'y en n'a pas¹. Le vendeur s'introduit brutalement dans la conversation des trois hommes : « Prenez cela, c'est moins cher. ». Son intervention interrompt leur conversation, et l'oriente vers la proposition qu'il formule. D'ailleurs, cette interruption semble peu appréciée du client qui rétorque : « Comment ça moins cher ? y en a 2 !? ». Il semble ainsi que dans cette situation, la politesse la plus simple soit négligée tout en développant la performance de l'entreprise².

Ce constat nous amène à interroger d'une autre manière les liens entre discours managériaux, activité et mesures. La politesse est affirmée dans le scénario de vente (cf. 2.1.2 du présent chapitre) et ouvertement explicitée par certains hiérarchiques³. Elle relève donc d'un discours managérial. Dans la situation que nous présentons ici, la performance du travail marquerait alors une prise de distance, voire une opposition, avec les discours managériaux pour atteindre la performance⁴. L'identification de cette

¹ Il ne s'agit pas ici d'une omission dans la prise de notes.

² Si l'on exclut le score des visites-mystère. La démarche inconnue n'est pas concernée ici.

³ « C'est quoi d'accueillir quelqu'un dans nos boutiques ? C'est tout bête, c'est comme accueillir quelqu'un chez soi ... faut aussi, la politesse ! » (Entretien MA4, p. 5).

⁴ Nous ne pouvons conclure que cette négation/opposition est nécessaire à l'atteinte récurrente de la performance – en particulier parce que nous avons montré sur l'exemple de Serge aux cigares, que la démarche de vente guide également l'activité.

opposition nous permet d'illustrer plusieurs choses. Premièrement, il semble que quel que soit l'effort consenti¹, la modélisation de la performance du travail reste partielle. Deuxièmement, elle montre le rôle ambivalent des discours managériaux dans la performance du travail. Ils constituent certes des guides pour l'activité (cf. l'exemple des cigares), et en ce sens ils permettent l'accomplissement de la performance (au travers des mesures, notamment). Toutefois, s'extraire de ces guides peut malgré tout garantir, voire développer, la performance. L'interrelation entre activité et discours n'est donc pas univoque, en ce sens qu'ils ne constituent qu'une manière d'atteindre la performance envisagée².

Si l'on revient à la situation de vente décrite précédemment, il nous semble que l'opposition de l'activité au discours managérial représente une autre manière d'exprimer l'écart prescrit/réel classique en ergonomie. Dans le même temps, à l'aune de notre cadre analytique, il nous semble que le triangle discours-activité-mesures permet d'affiner la composition de l'écart. Si l'activité s'oppose aux discours prescriptifs, elle adhère en revanche à certains objectifs de performance (mesures) : chiffre d'affaires et panier moyen.

6.2.3 Situation n° 3 : temps et mécontentement

6.2.3.1 *Situation observée le 21 novembre 2013 dans la boutique PC/Roissy*

Il est environ 6h40 du matin. Il y a beaucoup de monde dans la boutique, MA2 (manager adjoint) vient de réparer la caisse la plus proche du bureau. Elle m'informe que : « Là c'est vrai, on est justes. Les hôtes vont arriver dans un quart d'heure. ».

6h47 : de retour de la zone Soins, Marie, Beauty Consultant, est abordée par une femme Mme V chez Chanel. Elle la renseigne, puis vont toutes les deux chez YSL où Mme V achète un produit. Marie insiste quelque peu pour un produit complémentaire, mais la cliente rétorque : « J'ai pas le temps. ». Marie rappelle alors : « Vous vouliez une crème hydratante ? ». Devant son refus, Marie lui indique la caisse la plus proche,

¹ Nous avons montré en détail la finesse de la prescription inhérente au scénario de vente.

² Ceci pose directement la question du rôle de la prescription dans les organisations. Nous ne développons pas plus avant, car cette question dépasse le cadre de cette thèse.

celle des soins : « Alors la caisse est là-bas. ». Dans la queue, Mme V s'impatiente. Marie la conduit alors vers la caisse du bureau, à l'autre bout du magasin. Devant l'affluence, Marie fait la moue et aide sa collègue en caisse pour accélérer le flux. Pendant ce temps, Mme V a demandé à passer devant une autre cliente.

6h53 : Mme V paye son achat (environ 25€) et sort du magasin.

J'interpelle alors Marie : « C'est chaud ? », lui dis-je. « Un peu. » me répond-elle.

Plus tard, nous avons pu échanger quelques instants avec la vendeuse Marie à propos de la situation ci-dessus. La vendeuse a tenu les propos suivants :

« Faut pas se laisser attendrir par 'j'ai un avion à prendre', car c'est le cas de tout le monde ici. ».

Marie m'indique aussi que le choix initial de la caisse en zone de soins était délibéré : « Voilà, elle m'avait dit qu'elle voulait une crème hydratante. Comme c'est à côté, je l'ai amenée et lui ai présentée. Mais elle m'a dit après-coup qu'elle était allergique au parabène, et toutes nos crèmes sont au parabène. Alors du coup, vu qu'il y avait vraiment du monde, je l'ai aiguillée vers l'autre caisse, vu qu'elle était vraiment pressée. ».

6.2.3.2 *Analyse et interprétations*

La tension relationnelle entre Marie et sa cliente provient de plusieurs choses. Premièrement, le fait d'être pressé ne constitue pas un argument déterminant pour être servi plus rapidement dans un aéroport. Par ailleurs, c'est parfois un argument qui est utilisé par les passagers ou clients pour se soustraire à un questionnement supplémentaire de la part des vendeurs. Il est donc compréhensible que Marie y soit peu sensible en première approche. Deuxièmement, l'activité se trouve contrainte par le temps : pour pouvoir répondre aux attentes des clients, il est nécessaire de prendre du temps. Marie s'évertue donc à répondre aux attentes en termes de produits dans le moins de temps possible ; de plus, elle choisit la caisse la plus proche. A partir de là, Marie s'efforce d'écourter le temps d'attente de Mme V, en l'accompagnant vers une autre caisse et en aidant sa collègue en caisse.

A notre sens, le « conflit temporel » inscrit dans la situation ci-dessus illustre une activité tournée pour une large part vers les mesures. Résister quelque peu à la pression temporelle énoncée par un client vise tant à répondre à ses attentes exprimées (la crème hydratante) qu'à profiter de cette relation établie pour proposer d'autres produits (ventes complémentaires). A partir du moment où ces deux étapes ont abouti (même sans achat complémentaire), l'activité se focalise sur la réduction du temps d'attente en caisse. Cette focalisation permet d'atteindre conjointement deux objectifs. La satisfaction de la cliente, qui a manifesté de l'impatience, en constitue le premier. Le second peut s'exprimer de la sorte : « réduire le temps improductif ». La présence de nombreux passagers et clients déborde l'équipe en place (« Là c'est vrai, on est justes. Les hôtes vont arriver dans un quart d'heure. », confie la manager adjointe en constatant l'affluence). Si l'accompagnement en caisse confère une image haut de gamme à la boutique et fait partie à ce titre des « 5 attitudes » (cf. 2.1.3), l'attente qui en résulte en cas de forte influence représente une contrainte : les vendeurs ne peuvent pas s'occuper d'autres clients. D'ailleurs, dans notre cas, dès que Mme V est partie, Marie renseigne déjà une nouvelle cliente chez Armani. L'empêchement à s'occuper d'autres clients représente d'une certaine manière une perte potentielle de chiffre d'affaires supplémentaire, alors que le chiffre d'affaires du client que l'on accompagne est assuré – quasiment, du moins. Dans cette situation, l'activité nous semble toute entière tendue vers les objectifs internes de performance financière en réalisant deux choses : exploiter au mieux le temps disponible avec le client pour augmenter son panier d'achat, et diminuer au maximum la durée d'accompagnement d'un client qui a terminé ses achats. La performance du travail consiste en une mise en œuvre effective de ces deux logiques.

6.2.4 Situation n° 4 : temps et vente complémentaire presque ratée

6.2.4.1 *Situation observée¹ le 20 novembre 2013 dans la boutique PC/ Roissy*

Il est environ 17h30. Marie (BC en zone soins) s'apprête à accompagner une cliente en caisse, mais c'est finalement une collègue qui s'en charge. A ce moment-là, une femme, Mme G, l'aborde pour un mascara, et se met à lui parler.

17h42 : Mme G est toujours avec Marie. Deux collègues se joignent à elles : l'une apporte un panier pour y placer les produits choisis ; l'autre vante les mérites d'une autre marque. Mme G : « Ok, bon bah je vais vous essayer ça. ». Marie rassure sur la possibilité de combiner différentes marques. Les collègues s'éloignent alors.

Puis Mme G demande un gloss naturel qui ne colle pas. Marie fait essayer un produit.

Mme G : « ça colle. ».

Marie : « Ah c'est ça que vous n'aimez pas !? ». Marie propose alors une autre gamme, hydratante, qui ne colle pas du tout : « Vous voulez l'essayer ? ». Mme G essaye devant un miroir. Elle ne le prend pas et exprime alors ses regrets à ne pas trouver un rouge à lèvres qui lui convienne.

Mme G : « Je regarde l'heure, parce qu'on parle, on parle ... ». Marie lui propose alors un parfum ; elle refuse. Marie l'accompagne alors à la caisse, mais à la caisse, Mme G se souvient qu'elle voulait sentir une Aqua Allegoria [un parfum de Guerlain]. Elles s'y rendent.

De retour à la caisse avec une Aqua Allegoria, Marie salue Mme G, lui souhaite « bon voyage » et va lui chercher un gift [cadeau] de Kenzo. Mme G remercie pendant que Marie en détaille le contenu. Marie la salue à nouveau et s'écarte.

17h58 : Mme G part en ayant acheté pour 250€ environ.

A l'issue de cette situation, nous avons pu échanger avec la vendeuse Marie à propos de cette situation : « Elle avait besoin pour elle et sa fille. Au début, elle était concentrée sur sa fille, pas pour elle. Et puis après, elle était plus libérée. ».

¹ Réflexivité à propos de cette situation précise : nous avons manqué le début des échanges parce que nous n'étions pas à proximité directe. Dans la suite, nous nous sommes placé à proximité sans être collé à elles afin de ne pas briser la relation. Et comme il y avait très peu de monde à ce moment-là, la discrétion n'était pas très simple à mettre en œuvre. C'est la raison pour laquelle nous n'avons pas pu les suivre chez Guerlain.

Sur le parfum : « A la caisse, elle s'est rappelée qu'elle avait besoin d'un parfum. ». Pourtant, Marie avait clairement proposé un parfum. « En général ce que je fais : je cible en fonction des 3 axes [maquillage, parfum, soin] dans le panier. Comme ça j'ai une vente complète même si c'est pas ma marque. Elle avait déjà un soin et du maquillage. ». [C'est la raison pour laquelle Marie a proposé un parfum.]

Sur le temps passé, 30 minutes environ : « Elle avait regardé sa montre. Si c'est trop long, le client ne prend pas. Parfois, on demande combien de temps les gens ont, pour savoir ce qu'on peut faire. ».

6.2.4.2 *Analyse et interprétations*

- « Beaucoup » de temps

Le contraste entre cette situation et la précédente est saisissant : pour environ 6 minutes, Mme V est pressée, alors que Mme G se soucie de l'heure environ 20 minutes après le début des échanges ! Le contexte s'y prête mieux, dans la mesure où l'affluence est ici bien moindre que dans le cas précédent : la très faible affluence autorise même le regroupement de 3 vendeuses (2 BC et 1 hôtesse) autour de Mme G. Puis, pour des raisons qui nous sont inconnues, la cliente disposait de plus de temps, et souhaitait le consacrer à certains achats.

Nous souhaitons ici illustrer la variabilité de la plage temporelle à laquelle les vendeurs doivent s'adapter. A tel point, nous confie Marie, que : « Parfois, on demande combien de temps les gens ont, pour savoir ce qu'on peut faire. ». Et ainsi éviter les éventuelles frictions ou désagréments. Comme souligné par le terme « parfois », ce type de questionnement semble occasionnel. Dans la situation décrite, Marie ne mentionne pas avoir posé cette question. Au contraire, la cliente exprime à un moment donné son souci du temps qui passe, et non du temps « négocié » qui lui resterait.

Ce point nous amène à considérer que la durée de la relation entre un vendeur et un passager-client est rarement déterminée antérieurement à la prise de contact, ni même dès le début de la relation¹. Elle est donc à découvrir.

- Echec possible des ventes complémentaires malgré le besoin ?

A la fin de la situation ci-dessus, Marie propose un parfum que la cliente refuse. Mais peu après, la cliente se souvient qu'elle veut sentir un parfum. Notre prise de notes est suffisamment précise et détaillée pour que nous puissions développer.

Cette courte situation montre que l'activité déployée aurait pu ne pas se concrétiser par une vente complémentaire, alors même que la cliente en avait besoin. Si nous pensons que cette situation survient très rarement, elle met en évidence la fragilité du lien qui conduit de l'activité de vendeur à la vente effective.

6.2.5 Situation n° 5 : vendeuse ou magasinière ?

6.2.5.1 *Situation observée le 9 janvier 2014 dans la boutique Mode/Roissy*

Il est environ 14h45. Un couple asiatique entre et s'adresse à Sonia. Ils veulent beaucoup de sacs Longchamp. Sonia (CV) part en réserve chercher les quantités désirées. Marie (CV) aide alors au pliage de ces sacs.

14h53 : le couple presse pour encaisser car l'embarquement de son vol est « immédiat ». Mais Sonia n'arrive pas à trouver la totalité des sacs demandés. Le couple en choisit 13.

L'homme du couple continue à presser : on entend les appels à l'embarquement. Marie aide toujours à emballer les sacs, et fait ainsi patienter une cliente.

14h57 : il y a encore des antivols à enlever ... Marie est interpellée par 2 clientes qui veulent connaître un prix [chez Repetto].

14h58 : l'homme asiatique rappelle que le vol est en cours d'embarquement. Le couple paye ses premiers achats.

¹ D'ailleurs, cet aspect de la relation avec la clientèle n'est nullement abordé dans la démarche de vente. Nous ne pouvons donc dire si l'initiative ponctuelle de Marie en constitue ou non une entorse.

14h59 : le couple asiatique demande des sachets supplémentaires pour ensuite faire les cadeaux. Marie à Sonia : « Tu leur donnes une pochette ? » [des sacs à l'effigie de Longchamp pour transporter les produits achetés]. Et Sonia en donne 13.

L'homme redemande une pochette à Sonia qui repart en réserve. La femme quant à elle entre presque en réserve, pour demander un modèle complémentaire.

15h01 : la femme asiatique a choisi 5 sacs supplémentaires d'un autre modèle.

La cliente de Marie qui patientait demande à essayer chez Zadig & Voltaire.

L'homme asiatique demande à sa femme de se presser. Il faut toujours retirer les antivols ; c'est Marie qui s'en charge.

15h03 : le couple asiatique vient de payer, est salué par Marie et Sonia. Il quitte la boutique en courant pratiquement pour aller embarquer.

Le couple asiatique a acheté pour 1167€, en deux paiements.

Immédiatement après que le couple asiatique a quitté la boutique, nous avons pu échanger avec les vendeuses :

Marie : « C'est malheureux, pour une vente comme ça, on n'a même pas un sac Longchamp [à donner en cadeau]. ».

Sonia : « Elle voulait le plus que j'avais en sacs noirs. ».

6.2.5.2 *Analyse et interprétations*

- Une situation hors normes

La situation que nous présentons ci-dessous est singulière à bien des égards. Elle est d'une très forte intensité, tant pour les clients que pour les vendeuses. Pendant les quelques 20 minutes de présence du couple asiatique dans la boutique, les vendeuses se démènent : Sonia fait plusieurs allers retours dans la réserve pour trouver le « plus de sacs noirs » possible. Marie fait au plus vite pour enlever les antivols et emballer les sacs. Du côté du couple asiatique, l'inquiétude grandit à mesure que les appels à l'embarquement se font plus insistants.

Mais il leur faut toujours plus de sacs (cas du modèle complémentaire : 5 sacs). Les quantités achetées sont extrêmement significatives : 18 sacs en tout, ce que traduit le

montant total des achats. D'ailleurs, les achats du couple asiatique approchent les quotas définis par certaines marques, dans le but d'éviter la contrefaçon.

- Est-ce une « vente » ?

Comme nous l'avons signalé, la situation décrite est exceptionnelle ; à un tel point que l'on peut se demander si elle relève d'une « activité de vendeur ». Bien évidemment, l'activité est réalisée par des conseillères de vente, et conduit à satisfaire les besoins exprimés par les clients, tant en termes de quantités achetées que de vitesse d'exécution¹. Mais correspond-elle à la représentation d'une « vente » chez Boutiques Aéroports ?

Du point de vue des indicateurs de performance internes à Boutiques Aéroports, la situation décrite est une vente, et même une « belle vente » comme disent certains managers ou adjoints. D'abord, il est indéniable qu'il y a eu une transaction entre les clients et Boutiques Aéroports : contre une somme d'argent, les clients ont obtenu des produits. De plus, avec une moyenne de 583,5€ par ticket, cette vente dépasse largement le panier moyen de la boutique². Concernant le chiffre d'affaires, l'objectif du jour s'élevait à environ 3700€ ; la situation que nous décrivons ci-dessus en représente plus de 30% !³ Si les mesures confèrent à la situation décrite le statut de vente, qu'en est-il du point de vue de l'activité ?

Par le regret qu'elle exprime sur l'absence de cadeau à proposer au couple asiatique (les « meilleurs » clients du jour ?), Marie suggère qu'il (lui) manque quelque chose à cette « vente ». Que cette « vente » (terme utilisé par Marie) n'en n'est peut-être pas tout à fait une. Il est vrai que l'activité déployée s'écarte de la partie « vente » du scénario de vente⁴. Notamment, cette partie vise à découvrir les motivations d'achat du client : à qui est destiné le produit, pour quelle occasion, connaître les goûts de la personne ; et à reformuler. Il en est de même pour la phase « Accompagner »⁵. Ces

¹ Et ce malgré une tension croissante.

² Sur l'ensemble de l'année 2013, le panier moyen s'élevait à 118€ (cf. fichier envoyé par M2).

³ Notons que ce jour-là, l'objectif fut largement dépassé, avec un chiffre d'affaires réalisé à environ 7500€ (cf. notes d'observation du 10/01/2014 p. 7).

⁴ Elle s'écarte en particulier de ce qui est attendu en questions Q8b, Q8c, Q8d et Q10 (« Considérer ») du scénario de vente.

⁵ Notre prise de note ne permet pas de se prononcer sur les 3 autres phases (O, S, R) qui relèvent d'ailleurs de l'accueil du client, plutôt que de la vente proprement dite.

questions visent à savoir si : le produit proposé par le vendeur est adapté, si la proposition est personnalisée et argumentée, s'il y a une mise en main du produit, si le vendeur sollicite l'avis du client sur le produit, s'il y a proposition de produits complémentaires. Autrement dit, la « vente » décrite précédemment fut réalisée par les vendeurs sans mettre en œuvre les questionnements constitutifs d'une vente selon la démarche de vente. Etant donnée la précipitation des clients, il semble même raisonnable de considérer que le passage par ces questions aurait été contre-productif : il est probable que le fait de poser ces questions aurait risqué de ne pas réaliser la vente, et donc de perdre du chiffre d'affaires.

En extrapolant, le rôle des deux vendeuses dans cette situation confine, à un rôle de magasinier (aller chercher en réserve et approvisionner selon les quantités disponibles) d'une part, et à un rôle de caissière (encaisser, retirer les antivols et emballer les produits) d'autre part.

Dans le cas présent, nous mettons en évidence un cas assez singulier : une vente accompagnée de vendeurs sans activité de vente. Ce paradoxe émerge de la lecture de la situation au travers de notre cadre analytique, et de la confrontation qui en résulte. L'activité déployée s'écarte du discours prescriptif sur la démarche de vente, et pour autant, se traduit par une mesure presque exceptionnelle. Dans le même temps où l'activité s'écarte du discours managérial sur la vente, elle s'écarte aussi de ce que peut être un vendeur ou une vendeuse chez Boutiques Aéroports alors qu'elle est réalisée par des personnes ayant le statut de vendeur. Dans cette situation, la performance du travail de vendeur revient à déployer une activité d'un autre type, s'approchant du rôle de magasinier d'une part, et de caissier d'autre part.

L'exemple ci-dessus montre ainsi une nouvelle fois l'intérêt de notre cadre analytique.

6.2.6 Situation n° 6 : vendre à plusieurs¹

6.2.6.1 *Situation observée le 20 novembre 2013 dans la boutique PC/Roissy*

16h34 : 2 femmes asiatiques entrent et vont sur le stand Clinique.

Rebecca (une hôtesse) discute avec une personne de chez Clarins. Marie, CV en caisse, passe le Swiffer sur le stand L'Oréal.

16h35 : Sonia (CV) a vu les 2 clientes et intervient. Elle les prend en charge puis va chercher Rebecca car elle ne connaît pas suffisamment les produits.

Dans la foulée, Marie s'interrompt pour pouvoir encaisser. Sonia reprend alors le Swiffer.

6.2.6.2 *Analyse et interprétations*

- Coopération tous azimuts

La coopération comme caractéristique du travail de vendeur est plutôt une surprise. En effet, les vendeurs ont tendance à être répartis de manière à couvrir chacun une zone (« zoning »). En outre, le scénario de vente suggère une relation individuelle : entre *un* vendeur et un client. Mais donc, comme l'illustre la courte situation ci-dessus, les coopérations sont régulières en boutique.

Ici, nous avons par chance un concentré de coopérations : une vendeuse, une hôtesse² et une caissière (CV en caisse) se relaient pour, d'une part, s'occuper de clientes, et d'autre part pour faire du fonctionnel (le ménage). La coopération s'effectue donc entre différents statuts, et différentes entreprises. C'est pour cette raison que nous la qualifions de « tous azimuts ».

Dans l'exemple ci-dessus, la coopération ne tient en rien à une quelconque démarche bureaucratique ou de parcellisation du travail. Au contraire, elle s'auto-organise dans l'activité selon la disponibilité et l'expertise. Reprenons notre exemple : si Sonia

¹ Il existe bien sûr des antagonismes entre les individus, qui sont parfois exacerbés par le rattachement à des marques spécifiques concurrentes les unes des autres. Les managers et adjoints nous ont parlé du risque ou de l'existence d'une « guerre des marques » (sous-entendu : entre les vendeuses), mais nous n'en n'avons pas observé d'exemple probant dans le cadre de cette thèse.

² Hôtes et hôtesse sont des vendeurs engagés par une société d'intérim. Ils sont présents pour renforcer les équipes pendant les périodes de plus forte affluence.

accueille d'abord les clientes et s'affaire enfin au ménage, c'est parce qu'elle est immédiatement disponible pour cela. Si Rebecca renseigne les clientes, c'est en raison de son niveau d'expertise supérieur sur les produits concernés. Cette organisation est bien sûr favorable à Boutiques Aéroports : elle garantit la pertinence du conseil délivré aux clients, tout en assurant la démarche d'accueil. Dans les cas de plus faible affluence comme dans notre situation, elle permet aussi de réaliser d'autres tâches tout en s'occupant continuellement des clients.

- Coopération vs. performance individuelle

Le point 4.2.2 du présent chapitre a présenté le développement d'une pratique managériale chez Boutiques Aéroports qui vise à individualiser la performance, au travers notamment d'un indice de vente par vendeur ou vendeuse.

La coopération que nous présentons ici met en évidence les difficultés à concevoir la performance comme individuelle. Elle intervient ici entre individus rattachés à des structures juridiques différentes, alors que le résultat de l'activité de l'hôtesse (le chiffre d'affaires) n'est comptabilisé que dans l'une des entreprises (Boutiques Aéroports). Même s'il est possible d'identifier qui de l'hôtesse ou du vendeur « fait » la vente, les indicateurs qui en découlent poseront un problème de consolidation. Au niveau du périmètre local d'un manager, c'est le chiffre d'affaires réalisé uniquement par chaque membre de son équipe qui importe ; donc cela exclut les hôtes et hôtesse. Au niveau du DRH, c'est un indicateur de « CA / Masse Salariale » qui est suivi¹. Le chiffre d'affaires considéré est alors celui donné par la comptabilité ; donc celui qui incorpore le chiffre d'affaires réalisé par les hôtes et hôtesse. Car c'est le même type de chiffre d'affaires qui sert d'objectifs annuels, et sur lequel managers, adjoints et vendeurs sont objectivés et récompensés.

Dans cette situation, nos catégories nous permettent d'identifier une divergence entre pratique, mesure et activité. Comme nous l'avons dit au 4.2.2 du présent chapitre, l'individualisation sert aux managers et adjoints à définir des objectifs aux vendeuses et vendeurs de leur périmètre. Au regard des coopérations mises en évidence dans la situation ci-dessus, la pratique d'individualisation risque de se tromper de deux

¹ Entretien DRH du 25/06/13, p. 1.

manières. Premièrement, cette pratique d'individualisation de la performance écrase de fait les coopérations pour ne retenir qu'une vendeuse contributrice. En ce sens, l'individualisation concentre la performance sur un individu, au lieu de la répartir sur tous les contributeurs. Deuxièmement, et compte-tenu de l'intégration d'une vendeuse qui se trouve en-dehors du périmètre hiérarchique des managers et adjoints, l'individualisation risque aussi de rendre la performance de l'équipe plus optimiste : le chiffre d'affaires obtenu serait divisé par, en l'occurrence, une vendeuse de moins, ce qui conduit à augmenter le chiffre d'affaires moyen obtenu par chaque vendeur ou vendeuse de l'équipe.

Ainsi, l'activité montre des coopérations entre vendeurs, alors que les mesures et pratiques managériales associées les occultent. C'est ce que nous qualifions de divergence. La mise en évidence de cette divergence découle de l'étude du travail et de la confrontation entre elles des catégories de notre cadre analytique.

6.2.7 Situation n° 7 : vente sans (quasiment aucun) conseil

La situation que nous présentons désormais revêt un caractère spécifique. En effet, nous décrivons ci-dessous une vente durant laquelle les vendeurs n'interviennent pratiquement pas. Par conséquent, nous ne pourrions, par nature, nous livrer à une analyse détaillée de l'activité de vendeur dans cette situation. L'analyse que nous faisons sur cette situation sera donc spécifique.

L'analyse de cette situation reste légitime ici, car ce détour en négatif permet de mieux comprendre les contours de ce que le travail de vendeur peut effectivement produire. Cette compréhension est donc constitutive du fait de rendre compte de la performance du travail.

6.2.7.1 *Situation observée le 20 novembre 2013 dans la boutique PC*

Il est peu après 19h, et Marie, BC en caisse ce jour-là, apporte un panier à un couple asiatique J, qui se trouve en zone soins devant les produits Estée Lauder et Kenzo.

19h13 : les clients J semblent chercher un produit particulier, mais personne n'est alors disponible pour les renseigner.

19h32 : les clients J sont désormais au stand TheBodyShop, le panier rempli. Sonia est alors la seule vendeuse sur zone sur une moitié de boutique, et seule la caisse de la zone parfum est ouverte¹. Un client m'interpelle pour un renseignement², que je réoriente vers Rebecca qui revient de la caisse flash située au centre de la boutique.

19h39 : aucune vendeuse sur une moitié de boutique, car Sonia est en caisse flash.

19h42 : les clients J sont toujours dans le stand TheBodyShop.

19h48 : les clients J tournent toujours dans le magasin. Ils ont demandé quelques informations à Sonia, mais ont refusé le conseil : « Ils m'ont dit qu'ils regardaient. » m'indique Sonia.

19h52 : les clients J sont à nouveau chez TheBodyShop, puis quittent ce stand et se dirigent vers la caisse du centre, qui ferme. Les clients se dirigent alors vers la caisse du bout, en zone Parfums.

19h58 : les clients J ont payé pour 330 € environ pour 18 articles, dont des produits Estée Lauder, L'Oréal, TheBodyShop, Essie³.

6.2.7.2 *Analyses et interprétations*

Cette situation reflète la possibilité de vente, alors que les échanges avec le client sont des plus réduits, voire inexistantes. Ici, la rotation des pauses provoque une situation de diminution de personnel sur la surface de vente, et donc réduit la possibilité de la part des vendeurs, d'aller au contact des clients. De plus, les clients repoussent le contact en indiquant qu'ils regardent. La quasi-absence de contact conduit cependant à une vente qui est satisfaisante en termes de chiffre d'affaires et de panier moyen, au regard des objectifs alors en vigueur chez Boutiques Aéroports.

Pour revenir à nos catégories, nous venons donc de présenter une situation où une performance est mesurée alors qu'une activité de vente y a à peine (voire nullement) contribué. Contrairement à ce que nous avons exposé précédemment, la situation ci-

¹ Cette caisse se situe à l'opposé de la zone soins.

² La faible présence s'explique par le début des pauses accordées aux vendeuses et caissières. En particulier ce soir-là, la seconde pause concerne toutes les caissières.

³ Comme indiqué sur le duplicata de ticket de caisse que nous avons collecté.

dessus représente alors une rupture (absence de lien) dans la relation entre activité et mesure.

Puisqu'aucun travail ne conduit à la performance mesurée, nous pouvons dire que la performance du travail est absente dans la situation ci-dessus ; pour autant, la performance organisationnelle est effectivement présente.

6.2.8 Situation n° 8 : des produits abandonnés

6.2.8.1 *Situation observée le 23 janvier 2014 dans la boutique ATGC*

8h41 : Marie, vendeuse, aborde une femme dans le rayon Confiserie : « Bonjour Madame ! Vous cherchez quelque chose ? ». La cliente répond qu'elle cherche des chocolats à offrir.

Marie lui présente les chocolats AfterEight. « C'est super cher » dit la cliente. Marie présente alors des produits Ferrero, que la cliente prend. Marie emmène ensuite sa cliente aux chocolats Godiva ; la cliente veut encore regarder, et Marie finit par Lindt. La cliente est intéressée par Lindt. Marie lui propose un sac qui est normalement donné pour 30 € d'achats. Elle lui propose à nouveau des chocolats AfterEight, mais la cliente ne veut pas de menthe. La cliente prend alors congé.

A propos de ce contact, nous recueillons peu après les propos suivants de Marie :

« C'était laborieux. Elle voulait de gros conditionnements à bas coûts. Elle pensait trouver, comme beaucoup, les grandes boîtes de chocolat qu'on trouve dans la grande distribution.

[Pour Lindt], c'est le sac qui l'a décidée à acheter le ballotin à 25€. Elle a finalement pris aussi un sac Toblerone en promotion à 15€ environ. ».

8h57 : alors qu'elle attend à la caisse, la cliente revient dans le rayon et repose le sac de Toblerone ; puis elle continue à attendre.

Tout en étant au téléphone, elle se dirige ensuite vers les cigarettes électroniques au rayon Tabacs, où elle sera accompagnée par Serge.

9h06 : la cliente paie, remercie et quitte la boutique.

J'apprends du caissier¹ que la cliente a payé en deux fois.

Marie n'a pas vu que la cliente a reposé le sac de chocolats. Je lui apprend que la cliente est partie, et sa réaction est la suivante :

« Fallait me le dire avant, je serais allée la voir. Mais elle avait toujours les Lindt ? [En l'occurrence, oui, en référence au sac promotionnel consenti par Marie]. Ah ça, ici, faut pas les laisser réfléchir, les faire attendre en caisse. C'est pas bien ce que je dis, mais c'est le commerce. ».

Puis après avoir pris des renseignements auprès de ses collègues, Marie m'indique : « En fait, elle a pris des cigarettes électroniques à 30 €. Elle a préféré prendre ça plutôt que des chocolats. Puis au niveau du budget ».

6.2.8.2 *Analyse et interprétations*

La cliente réalise deux achats : des chocolats et des cigarettes. Nous centrons notre analyse sur le premier pour les raisons suivantes :

- Il met en scène un abandon de produit auquel nous avons assisté,
- Le second achat relève vraisemblablement d'une commande, comme le laissent penser l'échange téléphonique et le paiement en deux fois.

L'achat de chocolats nous permet d'illustrer que la relation entre activité et mesure est loin d'être automatique, ou systématique. Certes, l'activité déployée par la vendeuse Marie conduit à une performance mesurée par l'organisation (le chiffre d'affaires des chocolats Lindt) ; mais notre observation permet d'identifier que l'activité de la vendeuse permettait d'escompter un chiffre d'affaires supérieur (de 15€ environ), puisque la cliente s'était saisie des chocolats finalement reposés, et attendait à la caisse avec. Dans cette situation, une partie de l'activité de la vendeuse ne se concrétise pas dans une mesure de la performance organisationnelle (le chiffre d'affaires, ici). Autrement dit, la mesure ne reflète pas totalement la performance du travail qui est déployé.

¹ Un vendeur passant sa vacation en caisse ce jour-là.

Ce constat à partir de l'activité conforte nos conclusions à propos de l'individualisation de la performance, à savoir que le lien entre activité et mesure peut être rompu (cf. 4.2.2).

Il induit également, en retour, un statut particulier à l'activité. Le fait de reposer les produits rend l'activité inutile, car cela ramène à un point identique, avant que l'activité ne soit déployée.

Enfin, la situation 8 que nous venons de présenter et d'analyser illustre assez bien, du point de vue de l'entreprise, la nécessaire fluidité du passage en caisse : au-delà de générer de l'agacement, l'attente en caisse semble propice, comme le confie Marie, à un moment de réflexion qui peut conduire le client à renoncer à acheter certains produits choisis auparavant.

6.3 Synthèse de l'activité des vendeurs

Les 8 situations particulières que nous venons de présenter, analyser et interpréter fournissent plusieurs éléments permettant de rendre compte de la performance du travail. En premier lieu, elles montrent que le travail contribue effectivement à la performance organisationnelle, et que cette contribution se traduit en particulier dans des indicateurs de performance : les situations 1 à 6 se terminent toutes par un achat qui augmente le chiffre d'affaires, et, selon les montants engagés, le panier moyen également.

Sous l'angle de l'impact sur des indicateurs, les situations 7 et 8 mettent en évidence une certaine fragilité de la contribution du travail : dans la situation 7, le chiffre d'affaires est réalisé sans intervention significative d'un vendeur ; dans la situation 8, une part de l'activité du vendeur ne génère pas d'achat. Autrement dit, l'impact de l'activité de vente sur des mesures n'est pas systématique. Nous développons quelques réflexions sur ce point plus avant dans cette section.

Les 8 situations montrent en second lieu les modalités diverses par lesquelles le travail contribue à la performance. Pour une part, l'activité s'inscrit dans les discours managériaux, prescriptifs et descriptifs : la démarche de vente constitue un guide, les

vendeurs jouent un rôle important dans la vente, les vendeurs écoutent, conseillent, s'adaptent aux clients, etc. L'activité s'en écarte également (l'impolitesse relative de la situation 2, une vente en-dehors de la démarche dans la situation 5), et fait émerger des dimensions qui n'avaient pas été relevées au travers des discours, des pratiques ou encore des mesures. Deux situations mettent ainsi en évidence l'incompréhension qui peut exister entre les vendeurs et les clients (situations 1 et 4). La situation 1 et dans une moindre mesure, la situation 8 mettent en lumière que la vente en boutique peut concerner une personne qui n'est pas physiquement présente : le commanditaire. Les tensions que nous rappelons ici¹ apparaissent à travers la mise en relation des catégories de notre cadre analytique. Ceci conforte l'intérêt et la légitimité à articuler *discours, mesures, pratiques* et *activité* dans un même cadre analytique.

Malgré leur nombre limité, les situations que nous avons présentées et analysées ont ouvert à une diversité qui nous semble complexe à synthétiser. Ceci renforce le caractère difficilement modélisable, ou protéiforme, de la performance du travail – que nous avons déjà évoqué en section 5 du présent chapitre.

Cette complexité de la performance du travail, même dans les cas où un achat se produit, questionne aussi les représentations managériales sous-jacentes de ce qu'est une « vente ». Dans une perspective d'intervention, la mise en évidence de cette complexité pourrait, par exemple, faire évoluer certaines représentations. Elle pourrait également avoir une influence sur des aspects managériaux plus concrets comme la définition de poste de vendeur, ou même la formation des vendeurs.

Nous souhaitons désormais revenir sur le fait que l'impact de l'activité de vente sur les mesures (le chiffre d'affaires, en particulier) n'est pas systématique. Autrement dit, l'activité de vendeur ne génère pas, de manière certaine, un chiffre d'affaires. Puisque nous avons déjà montré des situations où l'activité de vente contribue au chiffre d'affaires, le constat que nous dressons nous invite à nous poser la question suivante :

¹ Et que nous avons plus profondément analysées auparavant, pour chaque situation.

où le chiffre d'affaires se réalise-t-il de manière certaine ? Même si cela se situe en limite de notre périmètre d'observations, nous identifions que c'est en *caisse* que le chiffre d'affaires se réalise *de manière certaine*, et ce quelle que soit l'activité de vente qui aura été déployée¹. C'est ainsi *le travail de caissier*² qui réalise le chiffre d'affaires *de façon certaine*.

Cette conclusion nuance, voire contredit en partie, un certain discours managérial portant sur le rôle du travail de vendeur dans la performance chez Boutiques Aéroports (cf. *supra* 2.2.2). Ce discours mettait en avant que « les vendeurs font la performance » alors que nous présentons des situations dans lesquelles le vendeur *ne fait pas* la performance : vente sans conseil (cf. Situation 7 au 6.2.7) et abandon de produits (cf. Situation 8 au 6.2.8). En confrontant discours et activité, nous identifions une tension qui porte finalement sur le rôle même du travail des vendeurs dans l'atteinte de la performance (en premier lieu, le chiffre d'affaires).

La conclusion sur la réalisation certaine du chiffre d'affaires nous semble également intéressante d'un point de vue académique. Nous mettons en effet en évidence que notre démarche de recherche visant à étudier le travail et sa performance permet de localiser, à partir de *l'activité*, la réalisation d'une partie de la performance organisationnelle, et d'identifier le travail qui en est à l'origine. Il nous semble que ce résultat pourrait grandement intéresser la communauté de recherche en contrôle de gestion. Nous développerons plus avant ce point dans le chapitre dédié à nos contributions.

Avec la présentation et l'analyse de l'activité de vente nous terminons la restitution du cas Boutiques Aéroports. Il nous reste désormais à conclure, ce qui est l'objet de la section suivante.

¹ Qu'elle soit quasiment absente comme dans la situation 7, ou effectivement présente dans la situation 8.

² Qui peut être effectué par des vendeurs de manière structurée (vacation passée en caisse) ou plus ponctuelle (caisse flash). Les managers de proximité peuvent également encaisser en caisse flash. Cf. *supra* 1.2.4 pour de plus amples détails.

CONCLUSIONS DU CHAPITRE 6

Nous organisons les conclusions du cas Boutiques Aéroports autour de trois points successifs : la performance du travail, le cadre analytique et le travail.

1. Conclusions sur la performance du travail

Notre méthodologie de collecte et d'analyse des données nous a permis d'explicitier de nombreuses dimensions que pouvait recouvrir la performance du travail chez Boutiques Aéroports. Nous avons en effet pu exposer de quelle(s) manière(s) le travail observé (l'activité) concourt à la performance telle que mesurée chez Boutiques Aéroports. De la même manière, nous avons montré que les discours managériaux contiennent des éléments sur la performance du travail – c'est-à-dire qu'ils représentent la manière dont le travail contribue (ou peut contribuer) aux objectifs organisationnels. Les discours managériaux que nous avons recueillis placent ainsi le travail au cœur de la performance. Enfin, nous avons vu comment les pratiques orientent, ou cherchent à orienter, l'activité afin de contribuer à la performance de Boutiques Aéroports.

En ce sens, nous pensons avoir contribué à rendre compte de la performance du travail, et ce faisant, à atténuer quelque peu la double indéfinition économique et organisationnelle du travail (Hubault, 1999) – cf. chapitre 1.

Sur la base du cas Boutiques Aéroports que nous venons de restituer, la mise en œuvre de notre cadre analytique a permis de mettre en évidence la richesse de la performance du travail de vendeurs. En retour, l'explicitation de cette richesse chez Boutiques Aéroports n'entraîne pas de changement particulier dans la définition conceptuelle de la performance du travail adoptée au chapitre 2.

2. Conclusions sur le cadre analytique

La mise en œuvre du cadre analytique dans la restitution des données que nous avons collectées établit l'opérationnalité de ce cadre. Par ailleurs, l'utilisation du cadre analytique permet de mettre en évidence comment ses catégories constitutives peuvent s'articuler entre elles, et alors illustrer la manière ce que la performance du travail recouvre (cf. point précédent).

Notre cadre analytique articule trois catégories assez communes en sciences de gestion et en particulier en contrôle de gestion (mesures, discours, pratiques)¹, et une catégorie issue de l'ergonomie (l'activité). L'introduction de l'activité est déterminante dans le cas que nous venons de présenter, car elle permet de voir des phénomènes qui seraient sinon restés dans l'ombre. Les situations que nous avons restituées ont notamment montré que la compréhension mutuelle entre le vendeur et le client constitue un enjeu de la vente (cf. Situation 1 au 6.2.1). L'éventail des situations présentées dévoile également une certaine tension dans la contribution du travail de vendeur à la performance de Boutiques Aéroports, dans la mesure où ce dernier ne génère pas un chiffre d'affaires, par exemple, de façon certaine – à la différence du travail de caissier.

La mise en œuvre du cadre analytique dans le cas Boutiques Aéroports montre la possibilité d'articuler une catégorie issue de l'ergonomie avec d'autres présentes en sciences de gestion. L'articulation effective de la catégorie *activité* avec les autres conforte donc la commensurabilité entre ergonomie et contrôle de gestion (cf. chapitre 3). Elle conforte également les travaux de recherche précédents qui visaient à articuler, si ce n'est intégrer, ergonomie et contrôle de gestion (Fiol & Hubault, 1996 ; De Geuser, 2006). Enfin, elle légitime la poursuite du rapprochement entre ces deux disciplines.

La mise en œuvre du cadre analytique autour de la performance du travail a fait émerger des tensions à un niveau plus systémique. En effet, nous avons pu mettre en

¹ Cf. chapitre 4.

évidence une certaine incohérence entre des discours managériaux qui vantent l'esprit d'équipe des vendeurs, et une pratique d'individualisation de la mesure de performance des vendeurs. En outre, nos observations renforcent l'incohérence en montrant les coopérations qui peuvent intervenir entre plusieurs vendeurs et caissier (cf. Situation 6 au 6.2.6). A partir de l'activité, les tensions émergent en confrontant l'activité à certaines représentations managériales sous-jacentes. Ce fut notamment le cas dans la situation 1 (au 6.2.1), où notre observation montre que la compréhension mutuelle entre le vendeur et le « client » constitue un enjeu de la relation client. De même, nous avons fait émerger une tension relative au rôle effectif du travail de vendeur dans la performance, en montrant que c'est le travail de caissier qui génère le chiffre d'affaires de façon certaine. L'identification de ces tensions à un niveau plus systémique souligne les possibilités qu'offre notre cadre analytique. Ceci laisse par ailleurs entrevoir la possibilité de mobiliser notre cadre analytique autour de problématiques assez générales.

3. Conclusions sur le travail

Nous avons montré au chapitre 1 que le travail était un objet relativement peu étudié en sciences de gestion. Le cas Boutiques Aéroports montre la légitimité à considérer le travail comme un objet de recherche dans ces disciplines.

Nous montrons en effet que les managers développent des représentations et réflexions intéressantes sur le travail de leurs subordonnés. En particulier, les managers de proximité font état d'une pluralité de dimensions (parfois quelque peu conflictuelles entre elles) du travail de vendeur. A ce titre, ils expriment parfois une représentation plus large que celle qui se concentre sur des aspects chiffrés du travail¹, cette dernière étant peut-être plus fréquente aux niveaux hiérarchiques supérieurs. Il nous semble ainsi possible de parler du travail avec les acteurs organisationnels, afin d'étudier, par exemple, les différences de représentations selon les niveaux hiérarchiques.

¹ Le coût, par exemple.

Par ailleurs, il nous semble que la recherche en contrôle de gestion pourrait s'intéresser au travail. A partir de l'étude de la performance du travail sous plusieurs angles, nous avons pu accéder à des représentations et phénomènes sur la performance de Boutiques Aéroports. La caractérisation du travail de vendeur par les managers de proximité expose notamment la manière d'aborder la relation avec les clients, et dénote selon nous des représentations assez générales sur la manière dont l'entreprise doit satisfaire ses clients. Les situations restituées soulignent toute la diversité que recouvre une « vente ». Cette diversité restituée pourrait permettre à l'entreprise qui s'en saisirait, de revoir les critères d'évaluation des vendeurs, d'enrichir la formation des vendeurs, ou plus généralement, d'engager une réflexion sur ce que constitue une vente.

Par ailleurs, au travers du cas Boutiques Aéroports, nous montrons dans quelle mesure le travail contribue et peut contribuer à la performance organisationnelle. A ce titre, à l'issue de recherches ultérieures sur le travail, le contrôle de gestion en tant que discipline académique pourrait en mesure de mieux appréhender ce que recouvrent les « leviers » de la performance organisationnelle. Dans le contexte de Boutiques Aéroports il serait par exemple possible d'étudier les questions suivantes : l'augmentation du chiffre d'affaires passe-t-elle par une augmentation du nombre de vendeurs, de caissiers ? Constate-t-on une corrélation entre les scores des visites-mystère et le niveau de chiffre d'affaires atteint ?

Par ailleurs, notre étude sur le travail des vendeurs a permis d'apporter quelques éléments relatifs à la *localisation* de la performance – au travers, notamment, de la réalisation du chiffre d'affaires. Il nous semble que l'étude du travail dans les organisations pourrait contribuer à mieux comprendre où et comment la performance organisationnelle se réalise. La connaissance issue des recherches portant sur ces thématique et questions pourrait, par exemple, aider les entreprises à mieux allouer leurs ressources et/ou mieux atteindre leurs objectifs organisationnels.

Enfin, afin de répondre à notre propre questionnement, nous avons dû dans le cadre de cette thèse, élaborer et déployer une méthode de recherche originale, qui s'articule autour des quatre catégories de notre cadre analytique : discours, mesures, pratiques

et activité. Cette démarche pourrait servir de guide à des recherches ultérieures sur le travail, et particulièrement en sciences de gestion.

CHAPITRE 7 – CAS INDUSTRIE ROUE

INTRODUCTION

Le présent chapitre est dédié à l'étude du second cas de notre thèse : une PME industrielle que nous dénommons Industrie Roue. En raison de la petite taille de l'entreprise, le PDG occupe une place prépondérante dans cette entreprise. C'est pourquoi l'étude de cas qui suit lui accordera une grande d'importance.

L'étude du cas Industrie Roue s'inscrit dans la complémentarité avec le cas Boutiques Aéroports qui a précédé, plutôt que dans la comparaison. Aussi, même si nous appliquerons le même cadre d'analyse, ce qui relève de l'activité chez Industrie Roue apparaît moins signifiant, et sera moins développé ici.

Le chapitre est organisé de la manière suivante. Nous présentons tout d'abord l'entreprise Industrie Roue (section 1) avant d'étudier le cas au prisme de notre cadre analytique : les mesures (section 2), les discours (section 3), les pratiques (section 4) et l'activité (section 5). Nous proposons une synthèse de cette analyse (section 6) avant de conclure.

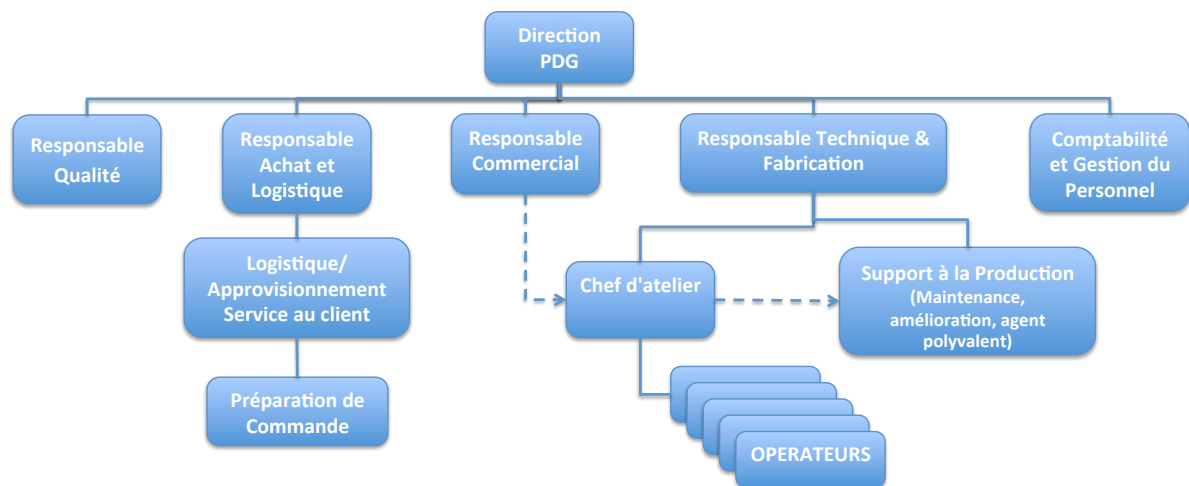
1 PRESENTATION D'INDUSTRIE ROUE

1.1 Informations générales

Industrie Roue est une petite entreprise industrielle de l'ouest de la France. Son chiffre d'affaires de 2011 est de 4,6 millions d'euros, pour un effectif de 18 salariés hors intérim au 31/12/2011.

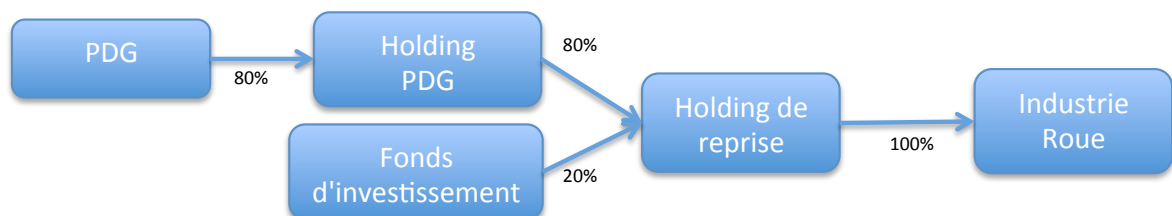
L'activité principale d'Industrie Roue est la fabrication de roues en acier à partir d'une jante nue et d'un disque qu'elle emboutit, usine puis soude à la jante. Les roues ainsi assemblées sont ensuite apprêtées et peintes aux couleurs souhaitées par les clients. Les roues fabriquées servent à des usages spécifiques : les clients sont des entreprises de transport, de génie civil, ou encore de matériel agricole. Industrie Roue propose également d'autres prestations à côté de cette activité principale : montage de pneus et équilibrage, réparation de roues, vente de pièces détachées, etc. Enfin, Industrie Roue a développé une activité de négoce (achat-revente de roues assemblées).

Son organigramme pendant notre présence est le suivant¹ :



Industrie Roue a déjà une longue histoire. Elle a été créée en 1925 autour de Paris à partir d'un brevet sur des roues en bois. Au début des années 1990, dans le cadre de la désindustrialisation de la petite ceinture de Paris, l'entreprise s'installe dans le Grand-Ouest. En 2010, elle est rachetée par l'actuel PDG, selon un montage financier type « Leveraged Buyout » (LBO) :

Structure capitalistique Industrie Roue



Etant donné la centralité du PDG dans cette entreprise, nous donnons quelques éléments de son parcours professionnel. Diplômé de Polytechnique et des Ponts et Chaussées, le PDG a exercé différentes fonctions de direction dans l'industrie lourde et de process, avant de faire un MBA à HEC. Il a ensuite dirigé une entreprise industrielle de 250 personnes pendant 7 ans, avant de reprendre Industrie Roue.

¹ Les flèches pleines symbolisent les liens hiérarchiques. Celles en pointillés, les liens fonctionnels.

A l'issue de la présentation de ces informations d'ordre général sur Industrie Roue, examinons désormais la stratégie et les enjeux spécifiques de cette entreprise.

1.2 Stratégie et enjeux spécifiques d'Industrie Roue

Nous présentons dans cette section la stratégie et les enjeux spécifiques d'Industrie Roue. Ceci nous permet de préciser des éléments de contexte structurants, auxquels nos analyses ultérieures du cas se référeront – tant pour les mesures, discours et pratiques, que pour l'activité. Nous commençons par présenter le positionnement stratégique d'Industrie Roue (1.2.1), puis ses enjeux spécifiques (1.2.2).

1.2.1 Positionnement stratégique : flexibilité et réactivité

Voici un extrait d'une plaquette commerciale d'Industrie Roue :

Sachez que depuis plus de 85 ans, **Industrie Roue** s'est spécialisée dans la fabrication des roues en acier, de 8" à 57", et le conseil technique.

Nous intervenons dans tous les secteurs :

- Génie civil
- Travaux publics
- Poids lourds
- Agricole et forestier
- Manutention et Industrie

Nous produisons tous types de **roues standards**, ou selon **préconisations**.

Avec un stock permanent de profils et notre organisation logistique basée sur des **expéditions quotidiennes**, nous sommes très réactifs et proposons des **délais courts**.
70 % des commandes fabriquées à la demande sont livrées en moins de 2 semaines et nos délais sont en constante réduction.

Parallèlement à la fabrication de roues, nous proposons toute une gamme de prestations complémentaires :

- **Modification de voie**
- **Renforcement** de roues
- **Réparation** de roues et vente de **pièces détachées**
- **Ensemble complet** (roues + pneumatiques), **gonflage polyuréthane, équilibrage**
- **Peinture spéciale** et valvage type **CTIS**

Nous sommes à votre écoute et à votre disposition.



Ce document¹ met l'accent sur deux caractéristiques principales de l'offre Industrie Roue :

- La flexibilité des produits en termes de taille (diamètres de 8" à 57", soit de 20 cm à 1,45 m environ), de spécification (« roues standards, ou selon préconisations »), et niveau de prestation (« modification de voie », « gonflage », « équilibrage », « peinture spéciale », etc.).

¹ A part l'anonymisation du nom de l'entreprise, nous n'avons apporté aucune modification à ce document.

- La réactivité par l'intermédiaire de « délais courts [...] en constante réduction » et des « expéditions quotidiennes ».

Nous développons ci-après chacun de ces points, en débutant par les délais.

Les délais courts ne représentent pas qu'un argument commercial. Ils sont, pour le PDG, au cœur de sa stratégie :

PDG INDUSTRIE ROUE

[...] C'est culturel pour moi. Et de dire ben quels sont les moyens qu'on a de se différencier de la concurrence, y en a un c'est le délai bon faut y aller ! Sachant aussi qu'on voit bien que les clients, c'est toujours plus vite, donc heu ... on accompagne aussi un mouvement qui doit exister. Mais à un moment donné c'est d'arriver à créer une barrière pour pouvoir communiquer dessus. 'Donc voilà, nous on vous livre ... c'est les 48 h chrono de La Redoute, c'est' ... c'est d'avoir, et, et d'obtenir chez nous une forme de certitude de ce qu'on est capables de faire. Et à partir de là d'avoir une confiance et de pouvoir délivrer une assurance ... au client.

[...]

Stéphane DESCHAINTE

Hm, hm, pardon. Et depuis que vous êtes là, vous êtes restés sur cette vision délai ?

PDG INDUSTRIE ROUE

Oui.

[...]

Stéphane DESCHAINTE

D'accord. Ok. Donc si je comprends bien, vous, vous considérez, enfin, vous allez continuer sur cette vision ... ?

PDG INDUSTRIE ROUE

Oui.¹

Quelques mois après, le PDG conforte l'un des points évoqués dans le long extrait ci-dessus. Il considère effectivement que les délais courts représentent un moyen d'acquérir de nouvelles commandes : « Ce qui est certain aussi, c'est que dans le

¹ Entretien PDG 18/07/12, pp. 27-29.

même temps, on a eu une forte tendance à baisser les délais parce que c'est aussi un moyen d'acquiescer des commandes. »¹.

La flexibilité présentée dans la plaquette commerciale sous les dimensions de roues que l'entreprise peut fabriquer se décline néanmoins sous d'autres aspects chez Industrie Roue. La flexibilité se caractérise par ce que le PDG désigne par « service »² : ce sont principalement les petites séries, c'est-à-dire les commandes unitaires d'une quantité inférieure ou égale à 8 roues. En effet, le PDG voit dans les petites séries le salut de son entreprise, une condition de sa survie sur le long terme³. Il voit les petites séries comme le « nerf de la guerre » : « le nerf de la guerre c'est quand même les petites commandes ! »⁴. Et ce d'autant plus que le PDG constate de meilleures marges sur ce type de commandes : « Si on regarde ... y a de, 1 an et demi 2 ans, ... les petites commandes moins de 8 roues, c'est les ordres de grandeurs, hein, qu'il faut r'tenir ... faisaient 32% sur chiffre d'affaires, et 30% de la marge. Maintenant c'est 40% du chiffre d'affaires et 41 ou 42% de la marge. Donc, on, elles margent un peu mieux. »⁵.

Dans le jargon d'Industrie Roue, ces petites séries (ou commandes) sont dénommées « détail » - en opposition aux « affaires » de 8 roues et plus. Cette segmentation provient des conditions de la commande. Les commandes inférieures à 8 roues doivent être livrées dans les deux semaines⁶. En termes de prix, et pour simplifier¹, nous

¹ Entretien PDG 19/11/2013, p. 2.

² Entretien PDG 26/03/2012, p. 3.

³ Stéphane DESCHAINTE :

D'accord. Donc ça veut dire que enfin vous avez ... en France il y a que quelques entreprises comme la vôtre qui font ce métier-là, par contre au niveau mondial vous avez une concurrence assez acharnée ?

PDG :

Y en a, mais y en a qui sont ... qui sont relativement gros, hein. Qui ont, qui ont la souplesse pour ... **donc la seule chose qui ... fait ... que on puisse continuer à vivre, c'est les petites séries.** Parce que les grosses séries dans 10 ans on en n'aura plus ! **Donc faut arriver à se reconfigurer sur les petites.** (Entretien PDG 18/07/12, p. 32, nous soulignons).

⁴ Entretien PDG 19/11/2013, p. 2.

⁵ Entretien PDG 19/11/2012, p. 6.

⁶ « Oui, alors ... les, le détail, ce sont toutes les commandes de moins de 8 roues, et les affaires c'est les commandes de plus de 8 roues. [silence pour que je note] Qui ne répondent pas aux mêmes exigences que ce soit en termes de délai, ou que ce soit en termes de prix, d'ailleurs. [...] C'est-à-dire que moins de 8 roues il faut avoir livré en moins de deux semaines. Au-delà de 8 roues en général ce sont des

retiendrons que la différence entre devis et affaires tient principalement à l'existence d'une négociation. Les affaires font l'objet de « devis »², alors que le détail s'appuie sur des prix catalogue, les « tarifs »³.

La flexibilité du service proposé par Industrie Roue se décline également au travers d'une diversification des prestations offertes aux clients. Certaines sont d'ailleurs mentionnées dans la plaquette commerciale précédemment présentée (parmi elles : « modification de voie », « renforcement de roues », « réparation », etc.). Ces prestations complémentaires peuvent avoir un intérêt stratégique. Il en est ainsi de la réparation : « Mais ... sachant que la réparation c'est pas le même métier que la fabrication, heu ... et que si on raisonne ... enfin moi je raisonne en termes de stratégie, ça nous rapportera, ça pourra nous rapporter peut-être de la fabrication, mais en tout cas **ça nous met sur un marché où y a moins de concurrence**. Et ça nous permet **de développer une image de spécialiste**. »⁴

La diversification des prestations offertes est par ailleurs évolutive. Le PDG a évoqué avec nous un service complémentaire qui n'est pas mentionné dans la plaquette commerciale : le négoce. Pour cette activité, Industrie Roue joue uniquement le rôle d'intermédiaire d'achat⁵.

Enfin, la flexibilité se manifeste au niveau de l'état d'esprit du PDG, qui formule un point de vue extrême alors que la crise économique en France s'installe : « En termes de perspectives, on sait pas, on navigue à vue. On s'adapte ... aux commandes, aux demandes des clients. Et comme je l'ai déjà dit, on est, **on n'a qu'une certitude c'est l'incertitude et donc on doit s'y adapter**. C'est un mode de ... de management c'est

affaires ... et on est dans un mode de relation plus industriel avec des gens qui prévoient ce qu'ils ont ... à faire. » (Entretien PDG 18/06/2012, p. 11).

¹ L'entretien PDG 18/06/2012 p. 15 apporte plutôt de la confusion sur les liens détail-tarifs et affaires-devis. Cette confusion persistante ne nuit ni à la compréhension ni à l'analyse du cas.

² Entretien PDG 18/06/2012, p. 4-5.

³ *Id.*, p. 4-5.

⁴ Entretien PDG 18/07/2012, p. 26, nous soulignons.

⁵ Entretien PDG 18/06/2012, p. 12.

être toujours capable de prendre une commande quand elle se présente. C'est ... aujourd'hui c'est ça notre ... mission première. »¹.

En fait, cette flexibilité extrême doit surtout se comprendre premièrement comme une réaction à un contexte incertain – ce que nous venons de voir, et deuxièmement comme une oscillation autour d'un cap avant une éventuelle inflexion ou modification de ce cap :

Stéphane DESCHAINTE

Donc j'imagine qu'aujourd'hui vous réagissez par rapport à des signes ou des signaux qui, qui soit vous confortent dans cette vision ... soit la fragilisent un peu ?

PDG INDUSTRIE ROUE

Oui, on est confrontés ... on est confrontés au retour du, du, du ... de ce qu'on nous renvoie, soit en termes de commandes, soit en termes de ... de devis qui ne se transforment pas. Puis après on ... suivant ça au j', au gré des marées ... bah, on ... on prend des positions dans un sens ou dans un autre.

Stéphane DESCHAINTE

Finalement, ce travail d'évaluation, si je peux appeler ça comme ça, vous le faites tous les jours ou presque ?

PDG INDUSTRIE ROUE

Bah oui ! Chaque, chaque minute, en fonction ... on intègre un certain nombre de choses, on se dit 'tiens, faudrait peut-être qu'on aille dans ce sens-là, qu'on fasse comme ceci, qu'on fasse comme cela'.

Stéphane DESCHAINTE

Et heu, le lendemain, ça peut être rebeloté ?

PDG INDUSTRIE ROUE

C'est, c'est pas ... non, non ! C'est pas ... c'est pas remis en cause systématiquement, c'est un ... c'est un cursus continu ... où ça suit ... ça suit son cours au gré des informations qu'on a, et on adapte progressivement notre raisonnement en fonction de ce que l'on voit. Mais on n'est pas ... enfin ça serait hyper dangereux, 'fin (craquement de siège), c'est pas que ce serait dangereux, ça serait même incompréhensible si tous les jours on changeait d'avis ... les gens qui

¹ Entretien PDG 18/06/2012, p. 2, nous soulignons.

sont autour de moi, ils diraient 'mais attends ... hier il nous a demandé ça, maintenant il nous demande le contraire ?!' Donc, donc c'est un, c'est un continuum, et puis progressivement on fait évoluer les ... les gens dans une direction.¹

En synthèse, et surtout par la voix de son PDG, la différenciation stratégique d'Industrie Roue s'articule donc autour de deux axes : la flexibilité (des produits et services proposés) et la réactivité (délais courts). Examinons désormais un enjeu plus spécifique chez Industrie Roue : la survie à court terme pour rembourser les dettes.

1.2.2 L'enjeu de la survie à court terme pour rembourser des dettes

La survie à court terme se focalise autour des marges : « Mais moi j' considère ... je mesure les choses par les ... marges qui rentrent. Parce que c'est ça qui permet de financer tout le reste. Charge à nous après d'être le plus efficace possible sur c'qu'on a rentré ... en commandes. »².

D'ailleurs, début 2013, le PDG exprime son inquiétude sur les marges, et en corollaire sur le résultat :

« On n'est pas ... le contexte est pas bon, hein. Heu ... je dirai qu'on se bat sur des affaires à coût marginal. C'est jamais très bon. Donc on va peut-être charger la société, donc, apparemment on sera mieux en termes de chiffre d'affaires, mais en termes de résultat ... on est beaucoup moins ... l'année 2012 c'est une plus, c'est le plus ... mauvais résultat d'exploitation sur la série historique que moi j'ai qui commence en 2006. Heu ... et alors bon y a certains éléments d'explication, qu'il y a effectivement que les gros clients, on n'a pas pu monter les prix, qu'on a eu des augmentations de prix de matières premières très importantes ... donc on va corriger un petit peu ça cette année mais ... pas, pas tant que ça ... et puis on a ... ben on a un client qui avait une ... très gros volume, avant que je reprenne la boîte, et qui avait les meilleures marges de la société, donc ça a plombé les marges. Et ça ça c'est pas trop vu en 2011 parce qu'on a eu une appel, une super affaire, qui était très très bien

¹ Entretien PDG 18/07/2012, p. 26.

² Entretien PDG 19/11/2012, p. 6-7.

vendue par [le responsable commercial], mais qu'on n'a pas tous les ans, quoi. Donc pour moi là cette année je considère que on, on ... a fait un budget en légère augmentation, mais qui tient compte d'une augmentation de négoce assez significative, que pour le moment nous ne réalisons pas ! Donc je sais pas si on y arrivera, et ... deuxièmement, sur une difficulté, enfin sur, sur une augmentation des prix unitaires pour tout ce qui est de la, du détail très significative, de l'ordre de 10 à 15%. Donc avec ça j'espère ... améliorer la marge, améliorer le résultat d'exploitation, mais pas au niveau de ce qu'on a connu historiquement. »¹.

Au-delà de la survie immédiate de l'entreprise, le PDG voit au travers des marges la possibilité de « financer tout le reste »². Qu'est-ce que « tout le reste » ? « Tout le reste » renvoie bien évidemment à la couverture des charges fixes et/ou indirectes, mais surtout, semble-t-il, aux dettes contractées pour le rachat d'Industrie Roue (cf. *supra*, la structure financière) : « Ce qui m'empêchera de dormir, c'est si j'étais pas capable de rembourser mes dettes. Ça peut arriver, hein ! Mais pour le moment c'est pas le cas. Donc je n'en n'ai plus que 5 ans, j'ai plus que 5 ans avec ce risque. Après, bon bah, après, il faut gagner de l'argent pour que la société puisse vivre. Et là pour le moment il faut qu'elle dégage du résultat pour pouvoir rembourser ses dettes. Voilà ! »³.

A notre sens, donc, la recherche du profit revêt dans notre cas un caractère doublement existentiel, c'est-à-dire tant pour l'entreprise Industrie Roue que pour son PDG. C'est la raison pour laquelle nous identifions la survie pour rembourser les dettes comme un enjeu spécifique chez Industrie Roue.

Nous terminons avec cet enjeu de survie la présentation d'Industrie Roue (section 1). A partir de la section suivante, nous nous consacrons à l'analyse du cas Industrie Roue. Nous débutons l'analyse par les mesures.

¹ Entretien PDG 05/03/2013, p. 15-16.

² Entretien PDG 19/11/2012, p. 6-7.

³ Entretien PDG 18/07/2012, p. 34-35.

2 LES MESURES CHEZ INDUSTRIE ROUE

De nombreux indicateurs sont utilisés chez Industrie Roue. Ils proviennent principalement de trois sources : les tableaux de bord du PDG que nous avons pu collecter, les tableaux d'affichage présents dans l'entreprise, et les entretiens avec le management d'Industrie Roue – le PDG, mais aussi les responsables qualité et technique. Nous dressons tout d'abord le panorama de ces indicateurs (2.1), avant de nous pencher plus particulièrement sur les indicateurs qui concernent le travail (2.2). La section 2.2 proposera également une analyse de l'indicateur de productivité.

2.1 Panorama des indicateurs chez Industrie Roue

Tous les indicateurs dont nous avons pu avoir connaissance au travers d'entretiens ou de documents sont recensés dans les tableaux ci-dessous. Le premier tableau concerne les indicateurs présents dans les tableaux de bord utilisés par le PDG et dont nous disposons d'une copie. Le second concerne les indicateurs utilisés mais non présents dans les tableaux de bord. Nous en avons eu connaissance par l'intermédiaire de sources diverses (entretiens, de documents les mentionnant, ou encore d'observations) que nous indiquons. En ce qui concerne les entretiens, nous intégrons à ce tableau les indicateurs issus de questions du type « De quels indicateurs disposez-vous ? ».

Devant la relative profusion des indicateurs, nous avons procédé à des regroupements, selon la nature de ce que les indicateurs renseignent.

Les indicateurs sont construits et documentés en interne. Tous les indicateurs inclus dans le tableau de bord du PDG (1^{er} tableau) sont construits et alimentés par le PDG lui-même¹. Nous savons également que le responsable qualité (RQ) documente les

¹ Entretiens PDG du 18/06/12 pp. 14-15, et du 18/07/12 pp. 23-24.

indicateurs liés aux non-conformités de fabrication¹ : coût des fiches anomalies clôturées, répartition des codes-causes, des responsabilités et des lieux (cf. tableau 2, regroupement « Qualité »).

Tableau 1 : liste des indicateurs présents dans les tableaux de bord collectés²

	Tableau de bord 1	Tableau de bord 2	Tableau de bord 3	Tableau de bord 4
Période	Jun 2012	Novembre 2012	Jun 2013	Novembre 2013
Nb indicateurs	13	15	8	8
DELAIS	Délai à l'enregistrement détail < 3 sem moyenne 4 semaines	Délai à l'enregistrement détail < 3 sem moyenne 4 semaines	Délai à l'enregistrement pour détail < 3 sem (moyenne 4 semaines) ²	Délai à l'enregistrement pour détail < 3 sem (moyenne 4 semaines)
	EVOLUTION DU RETARD / DELAI INITIALEMENT ACCEPTE	EVOLUTION DU RETARD / DELAI INITIALEMENT ACCEPTE		
	IRD ⁵ AFFAIRES (pst 8 à 64 roues)	IRD NEGOCE Détail (pst < 8 roues)	IRD NEGOCE Détail (pst < 8 roues)	IRD NEGOCE Détail (pst < 8 roues)
	IRD Détail à J+1 (pst <= 8 roues Hors XXX) ⁴	IRD Détail à J+1 (pst <= 8 roues Hors XXX)		
			Indice Réalisation des Delais pour le DETAIL à J, J+1 & J+3 (Hors XXX)	Indice Réalisation des Delais pour le DETAIL à J, J+1 & J+3 (Hors XXX)
	Delai moyen à l'ENREGISTREMENT AFFAIRES (pst de plus de 8 roues)	Delai moyen à l'ENREGISTREMENT AFFAIRES (pst de plus de 8 roues)		
	Delai moyen à l'ENREGISTREMENT DETAIL (pst jusqu'à 8 roues)	Delai moyen à l'ENREGISTREMENT DETAIL (pst jusqu'à 8 roues)		
		Delai à L'ENREGISTREMENT XXX Moyenne 4 semaines		
	Nb de Roues de détail en retard	Nb de Roues de détail en retard	Nb de Roues de détail en retard	
COMMERCIAL	Enregistrements FABRICATION Moyenne hebdo sur 8 semaines	Enregistrements FABRICATION Moyenne hebdo sur 8 semaines		
			CA enregistré pour FABRICATION Moyenne Hebdo sur 8 semaines	CA enregistré pour FABRICATION Moyenne Hebdo sur 8 semaines
	Cumul 12 mois Postes et Qte pour affaires de plus de 8 roues	Cumul 12 mois Postes et Qte pour affaires de plus de 8 roues		
			Cumul 12 mois Postes et CA pour affaires de plus de 8 roues	Cumul 12 mois Postes et CA pour affaires de plus de 8 roues
	Cumul 12 mois Postes et Qte pour les commandes de détail <= 8 roues	Cumul 12 mois Postes et Qte pour les commandes de détail <= 8 roues		
		Cumul 12 mois Postes et CA pour les commandes de détail <= 8 roues	Cumul 12 mois Postes et CA pour les commandes de détail <= 8 roues	
QTE de roues fabriquées et vendues	QTE de roues fabriquées et vendues			
	ACHATS : Ratio ACHATS DE Jantes / CA PRODUCTION ROUES			
MAIN D'ŒUVRE	Utilisation des heures de présence (Temps Gamme / temps de présence)	Utilisation des heures de présence (Temps Gamme / temps de présence) Moyenne 3 mois ¹	Utilisation des heures de présence (Temps Gamme / temps de présence) Moy. 3 mois ³	Utilisation des heures de présence (Temps Gamme / temps de présence) Moy. 3 mois
	Part des heures supplémentaires dans heures	Part des heures supplémentaires dans heures		

¹ Evolution certainement due à l'une de mes remarques de juillet 2012 sur la lisibilité de l'indicateur antérieure.

² Sous un titre similaire, les données synthétisées diffèrent par rapport aux précédentes, sans remettre en cause l'analyse que nous en faisons à ce stade.

³ La légère modification du titre n'affecte aucunement les données présentées par cet indicateur, qui restent identiques aux périodes précédentes.

⁴ Les XXX remplacent le nom d'un client expressément nommé.

⁵ IRD signifie: "Indice de réalisation des délais".

¹ Entretien RQ du 05/03/2013, p. 21.

² Dans le tableau, la classification en « Délais », « Commercial » et « Main d'œuvre » est de notre fait. Deuxièmement, les notes incluses dans le tableau sont explicitées juste en-dessous du tableau.

Tableau 2 : liste d'indicateurs mentionnés en-dehors des tableaux de bord collectés¹

Regroupement	Libellé de l'indicateur	Source	Commentaires
COMMERCIAL	Facturation en volume et chiffre d'affaires	Entretien PDG 26/03/2012, Observation PDG 26/11/2012	
	Analyse des clients	Entretien PDG 26/03/2012	
	Analyse des ruptures de stock	Observation PDG 26/11/2012	
FABRICATION	Plan de production	Entretien PDG 26/03/2012, Observation PDG 26/11/2012	Le PDG considère le plan de production comme un indicateur.
FINANCIER	Marge brute	Entretien PDG 26/03/2012	
	Résultat comptable	Entretien PDG 26/03/2012	
	Trésorerie	Entretien PDG 26/03/2012	
	Cash-flow disponible / Dettes	Entretien PDG 18/06/2012	Indicateur suivi par les banques.
	Ratio entre les capitaux propres et l'endettement	Entretien PDG 18/06/2012	Indicateur suivi par les banques.
MAIN D'ŒUVRE	Produits aux marges insuffisantes	Entretien PDG 18/07/2012	
	CA/ heures travaillées (de présence) dans l'atelier	Entretiens PDG 26 et 27/03/2012, Observation PDG 26/11/2012	
	Le temps pointé sur le temps gamme	Entretien PDG 26/03/2012	
	Le comparatif entre les heures pointées (le temps passé déclaré sur les pièces) et les heures payées (temps de présence)	Entretien PDG 26/03/2012	ATT : très similaire à "Utilisation des heures de présence", mais logique à discuter.
	Temps gamme	Entretien RTF 20/11/2012	
	Temps pointé	Entretien RTF 20/11/2012	
	CA par tête de pipe	Observation PDG 26/11/2012	
	Taux de fréquence des accidents du travail	Politique Qualité	Aucun document collecté.
QUALITE	Productivité	Politique Qualité	Aucun document collecté hors notes diverses du 19-21/11/2012.
	Coût des fiches anomalies clôturées	Entretien PDG 18/07/2012, Notes diverses 19-21/11/2012	
	Répartition des responsabilités	Entretien PDG 18/07/2012, Notes diverses 19-21/11/2012	En mars 2013 (cf. notes diverses), cet indicateur précise également le coût de chaque responsabilité.
	Répartition des lieux où la non-conformité est décelée	Entretien PDG 18/07/2012, Notes diverses 19-21/11/2012	
	Répartition des codes causes sur les fiches anomalies soldées	Entretien PDG 18/07/2012, Notes diverses 19-21/11/2012	
	Le nombre de litiges rapporté au nombre de livraisons	Politique Qualité	Aucun document collecté.

Une partie des indicateurs présents dans ces tableaux s'inscrivent sans surprise dans la stratégie et les enjeux spécifiques que nous venons de présenter (cf. 1.2) : délais, marges pour rembourser les dettes (regroupements commercial et financier).

Toutefois, deux dimensions émergent de ces indicateurs. La première concerne le regroupement « main d'œuvre », qui contient des indicateurs liés à la productivité dans l'atelier, sous diverses facettes : temps gamme / temps de présence, CA par heure travaillée, etc. Sont également présents dans ce regroupement un indicateur de suivi des heures supplémentaires (2 occurrences dans les tableaux de bord) et un indicateur d'accidentalité². Cette dimension « main d'œuvre » n'est pas apparue dans les enjeux de performance chez Industrie Roue, mais semble s'y rattacher par certains aspects. Certains indicateurs s'attachent à des aspects temporels, en lien avec les « délais », et d'autres aux « marges ».

¹ Le « regroupement » est de notre fait.

² Que nous n'avons pas collecté.

La seconde dimension qui émerge concerne la qualité, composée de cinq indicateurs permettant une analyse assez fine (localisation, causes, coût, proportion) des non-conformités décelées. A ce stade, la dimension qualité semble assez peu intégrée à la stratégie globale d'Industrie Roue. Il est probable que cela tienne à la jeunesse de la démarche qualité engagée, puisque le responsable qualité a été embauché très peu de temps avant notre arrivée chez Industrie Roue – nous reviendrons sur cette embauche plus avant en section 4.

Dans le cadre de notre recherche, il est nécessaire de détailler plus avant les indicateurs de productivité que nous venons de mentionner. Nous consacrons donc la section 2.2 à l'étude des indicateurs de productivité utilisés chez Industrie Roue.

2.2 Les indicateurs de productivité chez Industrie Roue

Comme indiqué dans les tableaux de la section précédente, le calcul de productivité s'effectue selon deux manières : chiffre d'affaires rapporté à des heures ou effectifs, et temps réalisé sur temps prévu ou disponible. Le premier type d'indicateurs relève en partie de la performance d'un travail commercial (le succès à obtenir des commandes) qui dépasse le périmètre de cette thèse, car nous n'avons pas observé le travail du commercial. Nous allons donc nous concentrer sur le second type d'indicateurs de productivité. Notre relevé des indicateurs chez Industrie Roue (tableaux 1 et 2 de la section 2.1) indique 3 indicateurs formels rapportant un temps prévu à un temps réalisé ou disponible :

- « Utilisation des heures de présence (Temps gamme sur temps de présence) », aussi appelé « efficience ».
- « Temps pointé sur le temps gamme »,
- « Comparatif entre les heures pointées et les heures payées ».

Le temps gamme correspond à la durée de fabrication *prévue* dans le mode opératoire (la gamme) ; le temps pointé correspond à la durée de réalisation d'une gamme, *notée*

par l'opérateur¹. Pour connaître la durée de réalisation, les opérateurs peuvent se référer aux horloges présentes dans l'atelier², ou utiliser leur montre³.

Le PDG suit très régulièrement (mensuellement ou presque⁴) l'indicateur temps gamme / temps de présence. Ce dernier est effet présent dans chaque tableau de bord auquel nous avons eu accès. En cherchant à comprendre sa construction, nous avons constaté que, malgré l'appellation, c'est du *temps pointé*, et non du temps gamme, qui est intégré dans cet indicateur.

Stéphane DESCHAINTE

Donc sur cet indicateur, donc utilisation des heures de présence, temps de gamme sur temps de présence. [...]. Alors, ma question... En fait mes questions tournent autour de la manière dont, dont vous collectez les informations. A la fois, par exemple, les heures du mois.

PDG INDUSTRIE ROUE

Alors les, les heures du mois, d'un côté j'ai les heures de présence, qui sont ca, co', comptabilisées ... jour par jour, semaine par semaine. Donc je sais chaque semaine et chaque mois combien d'heures on a eu de présence dans l'atelier.

Stéphane DESCHAINTE

D'accord.

PDG INDUSTRIE ROUE

Et puis pour ce qui est des temps de gamme et bien on regarde tous les bordereaux... enfin les OF de fabrication, sur lesquels y a un pointage qui est saisi quotidiennement. Et ça nous donne un temps global ... pointé.

Stéphane DESCHAINTE

Donc un ... enfin un temps de gamme en l'occurrence ?

PDG INDUSTRIE ROUE

Oui un temps pointé sur gamme. Parce qu'un temps de gamme en général c'est plutôt un temps standard. Et puis voilà.[...]

¹ En raison d'éventuelles erreurs de saisie, le temps pointé ne correspond pas exactement à la durée de fabrication de la gamme.

² Entretien RTF, 20/11/2012, p. 20.

³ Entretien PDG, 18/07/2012, p. 11, et Entretien CA, 19/11/2012, p. 9.

⁴ Entretiens PDG, 26-27/03/2012, p. 2.

Stéphane DESCHAINTE

D'accord. Et les, les heures qui sont comptabilisées, elles sont relevées par l'encadrement de l'atelier ?

PDG INDUSTRIE ROUE

Ah non ! C'est les opérateurs qui sur chaque OF disent j'ai passé tant de temps en opération.

Stéphane DESCHAINTE

Oui, d'accord. Sur les heures pointées. Sur les heures de présence ?

PDG INDUSTRIE ROUE

C'est l'agent de maîtrise de l'atelier.

Stéphane DESCHAINTE

D'accord qui...

PDG INDUSTRIE ROUE

C'est ce qui sert à faire la paye.

Stéphane DESCHAINTE

D'accord. Donc de toute manière c'est la même, la même source d'information. Et ... et par contre, y a quand même un point qui n'est pas très clair pour moi sur... Vous récupérez le, le, le temps gamme de chaque fabrication ou le temps pointé ?

PDG INDUSTRIE ROUE

Le temps pointé ... sur la gamme.

Stéphane DESCHAINTE

D'accord. Donc si, s'il y a une gamme qui faut', faut ... mettons 60 minutes...

PDG INDUSTRIE ROUE

Et bien s'ils en mettent 72, on pointe, on cons...idère soix', les 72.

Stéphane DESCHAINTE

Et donc vous consi, vous considérez ici 72 de temps de gamme. C'est ça que j'entends ?

PDG INDUSTRIE ROUE

Oui.¹

Ce long échange nous permet d'établir trois choses. Premièrement, il indique la nature des informations qui sont utilisées dans l'indicateur « Utilisation des heures de présence (Temps gamme sur temps de présence) » :

- Le temps *pointé* et non le temps *gamme* ;
- Les heures de *présence* servant de base à la paye.

Deuxièmement, faisant primer le type de données sur la dénomination, nous retenons alors que l'indicateur « utilisation des heures » est un indicateur du type temps pointé/temps de présence. Ceci signifie que parmi les 3 indicateurs formels identifiés plus haut, deux d'entre eux sont en fait identiques : « Utilisation des heures de présence (Temps gamme sur temps de présence) » et « Comparatif entre les heures pointées et les heures payées ». Nous pouvons donc nous concentrer sur deux indicateurs seulement.

Troisièmement, le PDG indique dans cet échange que le mode de collecte du temps pointé est déclaratif : ce sont les opérateurs eux-mêmes qui notent le temps pointé sur un document papier², avant que ces informations soient saisies³ dans le logiciel de gestion de production. Le mode de collecte du temps pointé n'assure pas l'objectivité en soi de la mesure, mais cela ne gêne nullement notre démarche de recherche, car nous nous intéressons à la manière dont les indicateurs sont mobilisés par les acteurs pour appréhender la performance du travail.

Pour finir sur l'utilisation des indicateurs, le PDG suit donc aussi l'indicateur temps pointé sur le temps gamme, mais d'une manière plus ponctuelle⁴. D'ailleurs, le ratio ainsi calculé est proche de 1⁵. Cela signifie donc, que *numériquement*, les temps

¹ Entretien PDG, 29/05/2013, p. 7-8.

² Sur l'ordre de fabrication (OF) directement, ou sur une feuille associée à l'OF.

³ Par une tierce personne ayant une fonction administrative.

⁴ Entretien PDG, 29/05/2013, p. 9.

⁵ Entretiens PDG du 26/03/12, p. 2, du 05/03/13 p. 14 et du 23/05/13, p. 7-10. Nous n'avons pas eu accès à cet indicateur.

gamme et temps pointé sont identiques ... Là réside certainement la source du malentendu que nous avons levé précédemment.

Le Responsable Technique & Fabrication (RTF), quant à lui, mène des analyses ponctuelles sur les écarts entre le temps pointé et le temps gamme, même s'il affirme n'utiliser aucun indicateur synthétique¹.

Ainsi, la productivité chez Industrie Roue se mesure au travers de deux aspects : un ratio d'utilisation des heures disponibles (temps pointé / temps de présence) et des écarts entre le temps pointé et le temps gamme. Etant donnée sa prégnance, l'indicateur « Utilisation des heures » constitue la référence concernant la productivité chez Industrie Roue. C'est donc au travers de cet indicateur que la productivité sera abordée dans la suite de ce chapitre.

Nous présentons ci-dessous la dernière mise à jour de l'indicateur « Utilisation des heures » à laquelle nous avons eu accès. Ce graphique couvre notamment toute notre période de contact avec Industrie Roue (février 2012 à novembre 2013).

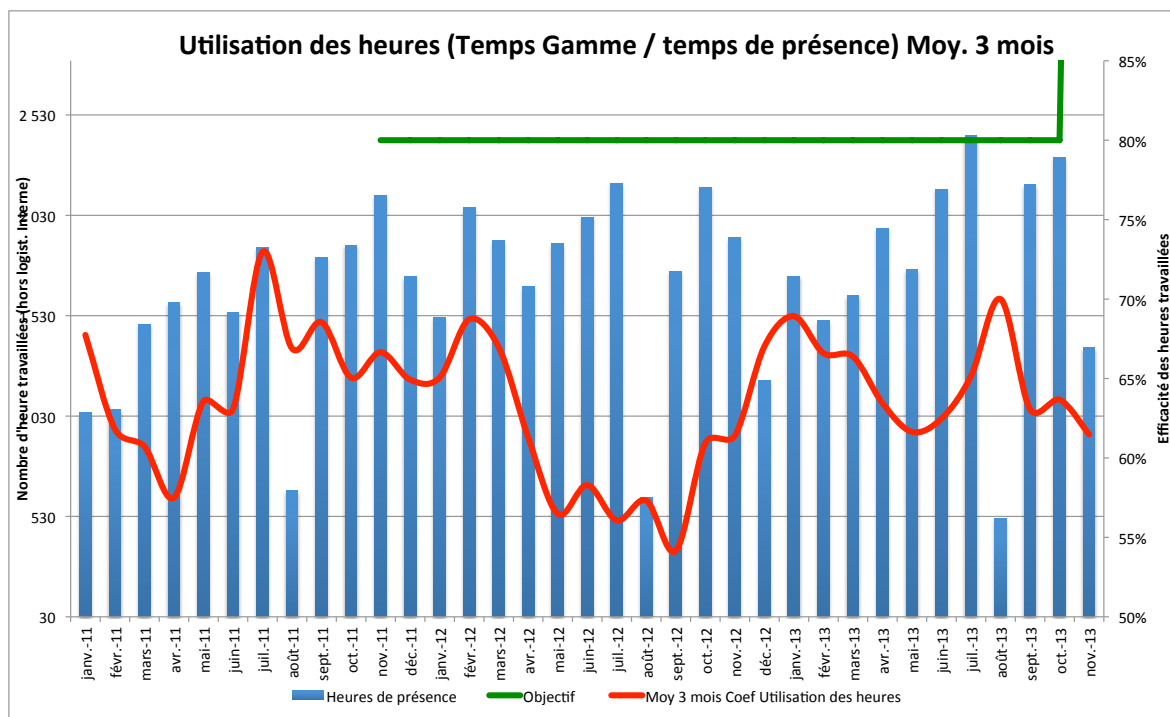
Il est construit sur une base mensuelle (axe des abscisses), qui permet d'indiquer la totalité des heures travaillées mensuellement dans le secteur de fabrication² (axe des ordonnées à gauche) sous la forme de barres. Il présente ensuite une courbe (en rouge) qui représente la moyenne sur 3 mois glissants du coefficient d'utilisation des heures de présence (temps gamme³ divisé par les heures de présence). Le niveau de ce coefficient se trouve sur l'axe des ordonnées à droite. Enfin, le graphique représente l'objectif d'utilisation des heures (80%, lus sur l'ordonnée à droite), par une ligne droite⁴ (en vert).

¹ Entretien RTF, 20/11/2012, p. 23-25.

² Donc, comme indiqué dans le graphique : sans les heures travaillées des deux personnes chargées de la logistique interne.

³ Nous utilisons la dénomination interne à Industrie Roue. Mais il s'agit en fait de temps *pointé* comme expliqué précédemment.

⁴ Nous n'avons pas d'explication concernant la verticalité de la ligne « Objectif » à partir d'octobre 2013. Cela ne nuit nullement à la restitution de notre cas.



La courbe rouge dans le graphique ci-dessus indique dont le niveau de productivité (« Coef Utilisation des heures ») réalisé sur près de 3 ans : de janvier 2011 à novembre 2013. On peut remarquer tout d'abord que la productivité n'atteint jamais ni ne dépasse l'objectif de 80% (ligne droite verte) sur la période. Elle reste en-deçà de 75%. Deuxièmement, le niveau de productivité a sensiblement oscillé deux extrêmes : le point bas est de 54% (environ) en septembre 2012, et le point haut s'élève à 74% (environ) en juillet 2011. Ce sont ces variations et écarts de productivité qui susciteront les explications du PDG que nous restituons et analysons en section 3.1.

Avant cela, nous voudrions terminer par une analyse de l'indicateur « Utilisation des heures ». Que nous dit cet indicateur sur les représentations de la performance du travail ? Par construction, il rapporte le temps passé à fabriquer des roues (temps pointé) au temps disponible (temps de présence). Il cherche donc à évaluer la part de l'activité consacrée à la fabrication de roues. De ce point de vue, l'apport attendu du travail est celui d'une activité consacrée à la fabrication de roues. Il apparaîtra d'autant plus grand que le coefficient d'utilisation des heures sera proche de 1 – voire au-dessus ... Alors, la performance du travail apparaîtra d'autant plus élevée que ce même

indicateur sera proche de 1. Le coefficient d'utilisation des heures véhicule ainsi une représentation de la performance du travail qui tend à la maximisation du temps consacré à la fabrication des roues.

En ce sens, le coefficient d'utilisation des heures porte peut-être en lui-même les germes d'une certaine insatisfaction à propos de la performance du travail : comme l'indique le graphique présenté plus haut, même en atteignant l'objectif défini par le PDG, le coefficient d'utilisation des heures ne sera jamais qu'à 0,8 (ou 80%). Il souligne ainsi le niveau du temps en un sens « perdu », à ne pas fabriquer des roues. Comme nous le montrerons dans la section suivante lorsque nous restituerons les discours managériaux relatifs aux écarts de productivité, l'insatisfaction que nous évoquons reste assez largement absente chez Industrie Roue.

La section 2 était consacrée à la présentation des mesures utilisées chez Industrie Roue. Nous nous consacrons désormais à la restitution des discours managériaux chez Industrie Roue.

3 DES DISCOURS MANAGERIAUX CHEZ INDUSTRIE ROUE

La présente section est consacrée à la restitution de discours managériaux chez Industrie Roue. Pour mémoire, nous appelons discours managérial toute expression écrite ou orale dont l'émetteur relève d'une position managériale. Etant données la taille de l'entreprise et l'importance de la figure du dirigeant, les discours du PDG seront prédominants dans la restitution que nous proposons.

Les discours que nous restituons sont issus d'un questionnaire portant sur le cycle d'affaires d'Industrie Roue, approfondi selon les événements ou écarts mentionnés par le PDG. Deux thématiques relatives au travail en ressortent, que nous étudions tour à tour : les écarts de productivité (3.1), et la qualité (3.2). Chacune de ces sous-sections proposera une analyse des discours mobilisés.

3.1 Les écarts de productivité dans l'atelier

Nous étudions dans cette section les discours managériaux – principalement du PDG, relatifs aux écarts de productivité tels qu'ils apparaissent au travers des deux indicateurs de suivi que nous avons précédemment présentés au 2.2. Afin de préciser le périmètre, nous nous intéressons d'abord à la localisation des écarts de productivité (3.1.1), puis à leurs explications (3.1.2). Pour terminer, nous proposons une synthèse portant sur les écarts de productivité (3.1.3).

3.1.1 Localisation des écarts de productivité

Rappelons pour débiter que l'atelier est découpé en six secteurs de fabrication : emboutissage, usinage-perçage, soudure, lavage, grenailage et peinture.

Malgré sa position en bout de chaîne (pour un cycle standard de fabrication), la peinture génère rarement d'écarts de productivité. Il y a deux raisons à cela. La première est administrative : il n'est pas demandé aux opérateurs de noter les temps de réalisation. Alors, lors du traitement administratif de l'OF (cf. *supra* 2.2), la personne en charge de la saisie saisit en tant que temps pointés au lavage-grenailage et en peinture, les temps gamme de ces mêmes opérations¹. Par construction, donc, il ne peut y avoir d'écart entre les temps gamme et pointés pour la peinture – à moins d'une erreur de saisie, qui sera alors corrigée.

La seconde raison est organisationnelle, mais relativement mystérieuse pour le RTF² : « En peinture, quand on regarde le fichier d'ordonnancement, en général des fois on est dans le rouge, mais en fait, il [le peintre] y arrive très bien ! [S]uivant en fait les temps de gamme qui ont été donnés, et les capacités qu'on a en face ... c'est souvent en peinture [qu'] on est dans le rouge, donc la, la peinture en général on s'en, c'est pas là-dessus ... y a des moments où ... c'est un goulot, voilà, ça s'entasse, mais ... c'est assez ... ça dépend en fait s'il y a beaucoup de choses à laver et grenailer. Parce que y

¹ Ils s'élèvent en l'occurrence à 7 minutes par roue pour le lavage-grenailage, et à 7 minutes par roue pour la peinture, avec un temps de changement de fabrication de 10 minutes (Entretien RTF, 20/11/2012, p. 9).

² Responsable Technique et Fabrication. Cf. organigramme au 1.1 du présent chapitre.

a des pièces qui sont plus longues à laver et grenailler parce qu'elles ont beaucoup de graisse ... et si la roue pass', on perd énormément de temps. »¹. Ainsi, nous confie le RTF, la peinture est plus efficace que prévu, et ne cause donc que très rarement des écarts négatifs de productivité.²

Comme l'expose le RTF, le secteur lavage-grenaillage consomme souvent plus de temps que prévu. Pour autant, cette surconsommation ne se traduit pas dans un écart de temps pointé par rapport au temps gamme, car il n'est pas non plus exigé de pointage des temps pour ces deux secteurs. Autrement dit, il est administrativement impossible de générer des écarts de temps au secteur lavage et grenaillage. Les analyses de productivité (écarts de temps) à proprement parler ne concernent donc pas non plus ce secteur. En revanche, il est connu du management que ce secteur peut devenir un point bouchon dans le cycle de fabrication.

Comme en témoigne l'échange ci-dessous, les analyses chiffrées de productivité ne s'appliquent qu'à deux secteurs – l'usinage (qui comprend le perçage) et la soudure :

RTF

Alors l'emboutissage les temps de gamme, aujourd'hui ... j'ai, j'ai peut-être ... des fois 30 secondes de différence ... sur les temps. Je m'amuse pas à changer quoi que, sachant que c'est pas un ... poste où en général, c'est pas un goulot ... y a des périodes où là, comme en ce moment parce que, voilà, y a des roues métro, ... y a ... y a de l'emmanchement, ou des choses comme ça, donc où, souvent on a des pics ... mais on les passe, quoi.

Stéphane DESCHAINTE

D'accord. Donc en fait l'analyse elle porte sur l'usinage, le perçage et la soudure ?

RTF

Ouais ... usinage et soudure.

Stéphane DESCHAINTE

Usinage et soudure ? parce que perçage, c'est ... c'est aussi ... ?

¹ Entretien RTF, 20/11/2012, pp. 9-10.

² Cf. Observation de réunion « Plan de production » du 04/03/2013, et Entretien PDG du 05/03/2013, p. 3.

RTF

Essentiellement. C'est dans l'usinage.¹

Le fait que l'emboutissage ne génère pas d'écarts de temps significatifs est probablement idiosyncratique, car il n'y a qu'un opérateur titulaire qui dispose d'une grande expérience sur ce poste. Les temps gamme sont certainement ajustés par rapport à lui.

Ce qu'il importe d'identifier dans la localisation des écarts de productivité, c'est, dans les faits et par construction, leur faible périmètre en termes de process : deux secteurs sur les six². L'usinage et la soudure restent les plus « peuplés », puisqu'ils comptent 6 opérateurs ; les quatre autres n'en comptent qu'un chacun.

Ainsi, le périmètre des écarts de productivité tels que révélés par les indicateurs utilisés (cf. 2.2) contient deux étapes : usinage-perçage et soudure.

Il nous semblait nécessaire de débiter la présentation des causes et explications du manque de productivité en identifiant les étapes de fabrication concernées. Désormais, nous détaillons les raisons de la sous-productivité.

3.1.2 Quelles explications aux écarts de productivité ?

Les explications relatives aux écarts de productivité émanent du PDG d'Industrie Roue, puisque les écarts apparaissent dans l'indicateur « utilisation des heures de présence » issu du tableau de bord du PDG (cf. *supra* 2.2). Quatre types d'explication émergent : les caractères individuels des opérateurs, les déplacements au poste, la variabilité des produits, et la réduction des délais. Nous les présentons et les analysons successivement et selon cet ordre, dans des sous-sections distinctes.

¹ Entretien RTF, 20/11/2012, p. 17.

² Comme nous l'avons indiqué dans cette section, les autres secteurs restent « sous contrôle », certains l'étant par d'autres moyens, comme l'expérience (pour le lavage-grenaillage et la peinture).

3.1.2.1 *Caractères individuels des opérateurs*

Dans les propos du PDG, les écarts de productivité s'expliquent tout d'abord par des caractères individuels des opérateurs. Les échanges avec le PDG nous permettent d'identifier deux caractères de ce type chez Industrie Roue.

Le premier concerne l'efficacité des personnes : « Et puis après y a un coefficient d'efficacité des personnes ! ... qui est ce qu'il est ! et qui est pas, qui est loin d'être de 100% ! Donc y aussi ce facteur qui peut jouer. »¹. Durant le même entretien, nous revenons ultérieurement sur l'explication du manque de productivité. Le PDG précise alors ses idées : « Non. J pense que c'est lié ... à un certain niveau d'**intérim ... donc des gens moins ... aguerris** ! »². Derrière le coefficient d'efficacité, il semble qu'il faille comprendre un degré d'expertise dans le métier, qui conduit à travailler plus vite.

Le discours du PDG semble partagé dans la ligne hiérarchique, tout en élargissant à un phénomène d'ancienneté. Le chef d'atelier remarque ainsi qu'il faut « faire attention aux jeunes, qui mettent des temps [pointés] bizarres. »³. Ces temps pointés « bizarres » sont tout simplement largement supérieurs à ceux que mettraient des expérimentés. Le RTF tient quant à lui un discours similaire à celui du chef d'atelier : « Faut savoir faire la part des choses ... [y a] des opérateurs qui sont plus rapides que d'autres ... donc après faut ... voilà ! c'est ... une ... exemple, mais ça c'est pas de sa faute non plus ... [Untel] ... voilà ! il est apprenti, il commence, normal que ... voilà ! quand il est à son poste, il passe beaucoup plus de temps. Après, moi, je peux pas me permettre de mettre sur ma gamme ... son temps à lui qu'il a passé. Faut que je fasse la part des choses entre si c'étaient [les trois soudeurs titulaires] ... et lui quoi. »⁴.

Le second caractère individuel concerne la capacité à faire varier le rythme de travail :

« Donc il faut qu'on arrive à un système où on soit capables de moduler la sortie par rapport à la demande. Alors qu'aujourd'hui c'est chaque semaine : 100 ! Donc si à un moment donné j'enregistre 500 ... sur un mois, tant que j'ai re', j'ai pas un mois à 300 j'm'en sors pas. Puisque on

¹ Entretien PDG, 19/11/2012, p. 3.

² Entretien PDG, 19/11/2012, p. 12-13, nous soulignons.

³ Entretien CA, 19/11/2012, p. 9.

⁴ Entretien RTF, 20/11/2012, p. 7.

crée une vague, et après tout est en retard ! Alors que si vous avez la possibilité de passer à 500 tout de suite et à redescendre à 300 derrière, c'est bon. C'est très théorique, mais ... c'est, c'est là aussi où se fait la productivité. Parce que sinon vous allez faire des heures supplémentaires pour essayer d'atteindre vos 500 – vous y arrivez pas toujours très bien ! ... vous allez prendre des intérimaires, puis faut les former, et puis bah ... vous voyez ce que je veux dire ! Et puis quand vous devez descendre à 300 vous descendez de toute façon à 300 puisque y a pas d'autre chose à fabriquer ! Mais les gens vous les payez toujours ! Et ils s'habituent à un rythme qui est plus bas. Et si le mois d'après vous devez remonter à 500, y arrivent à pas, ils arrivent à monter qu'à 400 ! C'est pas de la mauvaise volonté, c'est simplement ... c'est ... naturel. »¹.

A travers les caractères individuels des opérateurs, les discours mentionnés ici font référence à ce que les opérateurs font ou sont censés faire, et à la manière de le faire (habileté, rapidité, expérience et expertise liée à l'ancienneté). En tolérant des écarts par rapport à une prescription (de temps, principalement), le discours managérial fait clairement référence à l'activité des opérateurs de l'atelier.

Il est toutefois à noter que les mesures paraissent extrêmement importantes dans les discours. Ils s'articulent en effet autour de notions telles que 'coefficient d'efficacité', des références à de la productivité (respect du temps prévu), et des niveaux de production². Il nous semble comprendre que ce discours appuyé par tant de mesures vise, d'une certaine manière, à modéliser l'activité productive. Le coefficient d'efficacité des personnes servirait à évaluer 'au plus juste' la productivité du travail de tel opérateur. De même, l'historique des niveaux de production permettrait d'estimer le niveau de flexibilité dans l'atelier, et donc la capacité de production liée à l'activité des opérateurs.

Nous pensons que cette tentative de modélisation de l'activité productive peut nous renseigner sur une représentation de ce qu'apporte le travail d'opérateur chez

¹ Entretien PDG, 19/11/2012, p. 4-5. Le soulignement traduit l'insistance de notre interlocuteur.

² Les mesures 'coefficient d'efficacité des personnes' et 'niveaux de production' ne font pas partie des indicateurs auxquels nous avons eu accès de manière formelle à travers les tableaux de bord ou les questions spécifiques lors d'entretiens. A ce titre, ils ne figuraient pas dans le panorama précédent (section 2). Leur introduction ici à partir d'un discours du PDG permet d'enrichir les représentations sur la performance du travail, comme nous l'expliquons ensuite.

Industrie Roue. La performance du travail serait de produire les quantités souhaitées selon un taux (pré)défini.

Nous nous consacrons désormais aux écarts de productivité causés par des déplacements.

3.1.2.2 *Les déplacements au poste de travail*

Les écarts de productivité sont également dus, selon le PDG, à des déplacements au poste de travail. Ces déplacements sont nécessaires à la réalisation des pièces, mais, semble-t-il, pas ou peu optimisés : « Donc y a aussi ce facteur qui peut jouer. Et qui est un facteur qu'aujourd'hui on ne maîtrise pas par ... enfin qu'on ne maîtrise pas bien ... par ... la géographie de l'atelier. C'est-à-dire que les gens sont pas ... liés à un poste. Donc y a des déplacements, y a des ... recherches de pièces, ... tout ça ça mange du temps. »¹.

Un échange ultérieur revient sur ces considérations :

PDG INDUSTRIE ROUE

Et donc vous avez 4 soudeurs et que vous en voyez ... toujours à chaque fois que 3 ... ça veut dire, qui y en a un, ils passent 25% de leur temps à autre chose ! et cetera et cetera.

Stéphane DESCHAINTE

D'accord. La question c'est qu'est-ce que c'est, qu'est-ce que ce autre chose !? (rires)

PDG INDUSTRIE ROUE

Hm. Oui. C'est souvent tout ce qui les embête : les temps de déplacements, les ... le fait que le poste est pas bien aménagé, qu'il manque des produits ... et cetera ! Qu'ils sont pas bien alimentés !²

Ce qui nous semble intéressant dans ces extraits, c'est que le discours du PDG pour expliquer la sous-productivité aborde des causes physiques très concrètes. L'activité

¹ Entretien PDG, 19/11/2012, p. 3.

² Entretien PDG, 19/11/2012, p. 8-9.

qui est évoquée ici est donc assez précise : « recherche de pièce » et aménagement des postes, notamment.

Le discours du PDG met ici en relation des mesures avec l'activité. Les mesures (écarts de productivité en temps pointé/temps gamme, ici) en constituent le point de départ. Puis, le discours expliquant ces écarts convoque l'activité de manière assez précise comme nous venons de le dire.

Il nous semble que dans cette relation, le discours du PDG met en évidence que l'activité déborde en partie les mesures. En effet, si le déplacement constitue une explication de l'écart de productivité, cela signifie que le déplacement dure plus longtemps que prévu. Ainsi, par construction, la durée de déplacement prévue ne contient qu'une partie de l'activité liée au déplacement¹. Il semble alors que nous arrivions à un phénomène un peu paradoxal : une part de l'activité se trouve mise en avant dans le discours du PDG pour expliquer un écart sur des mesures, alors que cette même part de l'activité est exclue du périmètre de la mesure.

Ce paradoxe marque peut-être ici la performance du travail : accomplir la tâche quelle que soit la mesure d'écart qui en découle(ra).

Intéressons-nous à présent à la troisième cause d'écarts de productivité : la variabilité des produits.

3.1.2.3 *La variabilité des produits*

Au sein de cette cause d'écarts de productivité, on distingue tout d'abord la variabilité intrinsèque des produits : « [...] on est soumis à la difficulté liée ... à la taille de l'entreprise et à la con', à la ... variabilité des produits qui fait que ... on ne maîtrise pas suffisamment la charge, à l'avance. C'est-à-dire que on pense que on va dépenser ... 100 heures, et puis on va souvent en dépenser plutôt 110 que 100. Et rarement 95. »². Selon ces propos, la variabilité des produits génère un écart de productivité car les estimations de temps de fabrication sont généralement inférieures au temps effectif.

¹ La part d'activité incluse peut être nulle, si, par exemple, aucun temps de déplacement n'est prévu dans la gamme.

² Entretien PDG, 19/11/2012, p. 2. Le soulignement traduit l'insistance du locuteur.

Le manque de productivité s'explique aussi par un autre aspect de la variabilité des produits : le mix de fabrication (ou de commandes). Le mécanisme en est le suivant :

« Bah la productivité a tendance à légèrement se dégrader. [...] Heu liée à des ... liée à des commandes (craquement de son siège) qui ont un mix ... sur les différentes machines qui est un peu différent de la normale ... c'qui fait que heu ... un secteur saturé peu amener à une dégradation de la productivité des autres secteurs qui sont plus assez alimentés. [L'indicateur] qui se dégrade le plus, c'est ... l'indicateur qui mesure les heures effectivement utilisées, puisqu'on se retrouve avec des gens qui à un moment donné n'ont pas assez de, de travail. Et ... compte tenu de la différence des métiers qu'on a, on ne peut pas les faire ... on peut pas leur faire faire un autre métier que celui qui est le ... [leur]. Pour donner un exemple, si à un moment donné on a des roues qui consomment beaucoup de soudure, heu, ben pendant qu'on soude ces roues-là, les autres secteurs sont pas suffisamment alimentés, ... et donc on paye des heures qui sont pas obligatoirement bien utilisées. »¹

Bien que relatifs à la variabilité des produits, nous sommes en présence de deux discours assez distincts dans leurs modalités.

Le premier semble très largement structuré par les mesures, puisqu'il est uniquement question de l'écart entre la durée de fabrication prévue, et celle qui est réalisée. Malgré cela, la mesure qui est mentionnée par le PDG (le nombre d'heures) se réfère assez directement à l'activité des opérateurs, même si le discours reste muet quant aux causes de l'écart entre la durée prévue et la durée effective.

En tant que discours largement centré sur les mesures, ce premier discours sur la variabilité intrinsèque des produits s'inscrit vraisemblablement dans le projet modélisateur dont nous avons parlé au 3.1.2.1.

Dans le second discours, l'activité est placée au cœur de l'explication de la sous-productivité. Le discours mentionne explicitement ce que les opérateurs peuvent faire et ne peuvent pas faire, selon le métier qu'ils connaissent. La variabilité des produits

¹ Entretien PDG, 18/06/2012, p. 3.

génère alors un écart de productivité en ce qu'elle nécessite une quantité de travail dans une proportion différente de ce que les opérateurs sont en mesure de réaliser. Ce discours du PDG mobilise l'activité de manière assez concrète afin d'expliquer la sous-productivité.

Pour finir la revue des explications aux écarts de productivité, la section suivante est consacrée à la réduction des délais.

3.1.2.4 La réduction des délais

Nous l'avons vu précédemment au 1.4, proposer des délais courts correspond à un positionnement stratégique et à un axe de performance. Le PDG d'Industrie Roue analyse que cet axe de performance entraîne une baisse de la productivité :

« [O]n n'est pas dans un processus industriel sur 40% de notre production. Puisque c'est du détail, **ce qu'il faut c'est être le plus réactif possible, et être capable de répondre très vite. Donc fondamentalement, si je ne visais que la productivité, je pense que je ferais une erreur** parce que ... j'optimiserais ce qui est pas à optimiser. **Ce qui y a à optimiser c'est de pouvoir répondre au client très vite.** Et donc ça **ça veut dire que quelque part il faut accepter de faire de la sous-productivité.** »¹.

Renoncer à de la productivité pour afin de proposer (et tenir) des délais courts provient non seulement d'une réflexion théorique comme dans l'extrait ci-dessus, mais également d'une analyse de résultats passés :

« Là c'est l'indicateur dont je parlais, donc de l'efficience hein, c'est le temps gamme divisé par le temps de présence ... où on voit qu'on tourne maintenant actuellement à 55%. Y a eu des périodes où on était à 70%. Et là, quand on essaie d'analyser plus en détail et comprendre mieux, heu, bah **c'est lié à ... le choix qui a été fait** sur le service, **de diminuer les délais et qui amène à avoir un peu plus de monde que ce**

¹ Entretien PDG, 05/03/2013, p. 14, nous soulignons.

qui est strictement nécessaire. C'est-à-dire qu'on ne met pas en avant la productivité ; ce qu'on met en avant c'est le service au client. »¹.

L'axe stratégique visant à réduire les délais engendre, selon les analyses du PDG, un déficit de productivité. Et ce déficit de productivité entraîne un sureffectif dans l'atelier – sureffectif que nous étudierons en section 4 du présent chapitre.

Les précédents propos du PDG expriment une contradiction entre des mesures : les délais et la productivité. Le PDG choisit de privilégier les délais au détriment de la productivité.

Il nous semble que l'arbitrage entre ces mesures intervient à l'issue d'une mise en perspective de chacune d'elle. Par ailleurs, cette mise en perspective semble s'appuyer sur une référence à l'activité des opérateurs de l'atelier.

La référence à l'activité est assez directe pour la mesure de productivité, qui mesure chez Industrie Roue, le rapport entre le temps passé sur des fabrications, et le temps disponible. Autrement dit, cet indicateur de productivité donne une représentation² de l'occupation des opérateurs de l'atelier. Pour les délais, la référence à l'activité est plus indirecte. Le PDG s'appuie implicitement sur l'opposé de la productivité comme « occupation », à savoir : l'« oisiveté ». L'oisiveté relative des opérateurs permet d'expliquer le fait de proposer des délais courts. En effet, sur la période mentionnée dans l'extrait précédent, le niveau de productivité à 55% comparé à 70% signifie que l'activité de fabrication des opérateurs a été faible, mais qu'en revanche, les délais ont pu être tenus, voire raccourcis, grâce à ce surcroît d'activité dédié aux commandes en cours.

L'analyse ci-dessus nous permet alors de mieux saisir ce que recouvre la performance du travail. Ce qui semble ici plus important, ce n'est pas tant le fait que l'activité soit productive, mais, paradoxalement, (relativement) improductive – afin de garantir des délais courts. Ainsi, il semble que la performance du travail, *paradoxalement*, se manifeste ici à travers l'oisiveté relative du travail ; c'est-à-dire à travers une activité qui ne produit pas autant qu'il serait possible.

¹ Entretien PDG, 18/06/2012, p. 12-13, nous soulignons.

² Très imparfaite, que nous avons discutée précédemment dans le chapitre 2.

Ce qui semble aussi remarquable dans cette explication de la part du PDG, c'est la prise de recul d'avec la mesure immédiate sur le travail : la productivité. La mesure de productivité n'est pas uniquement considérée pour elle-même dans le discours du PDG. En effet, elle est aussi abordée par son angle opposé (l'oisiveté) ; ensuite, l'oisiveté est rapportée aux axes stratégiques de l'entreprise, afin de comprendre quels en sont les effets bénéfiques. A notre connaissance, il est assez exceptionnel de rencontrer un discours managérial dans un contexte industriel de crise qui remette un indicateur sur le travail dans une telle perspective.

Après avoir présenté et analysé les explications aux écarts de productivité, nous en proposons ci-dessous une synthèse.

3.1.3 Synthèse sur les écarts de productivité

En premier lieu, la mise en œuvre du cadre analytique nous a permis de faire émerger des représentations de la performance du travail à partir des discours sur les écarts de productivité. Sur la base des discours restitués, la performance du travail oscille entre la production selon un taux (pré)défini (3.1.2.1), l'accomplissement de la tâche quels que soient les écarts (3.1.2.2) et une relative oisiveté afin de proposer des délais courts (3.1.2.4). Ces quelques éléments montrent déjà toute la diversité que peut revêtir la performance du travail dans une organisation – même petite. Le constat que nous dressons ici conforte en quelque sorte le caractère protéiforme de la performance du travail que nous avons décelé dans le cas Boutiques Aéroports (cf. chapitre précédent).

En retour, le caractère protéiforme de la performance du travail dénote l'extrême difficulté avec laquelle une synthèse pourrait être effectuée, y compris dans une entreprise de petite taille. A notre sens, certains discours du PDG en témoignent. Nous avons remarqué à plusieurs reprises comment les mesures pouvaient structurer les discours du PDG. Dans ces cas-là, il nous semble que le PDG se livre à une tentative de

modélisation de la performance du travail à travers des données chiffrées. La justification des écarts en référence au phénomène concret que le PDG cherche à modéliser (le travail et sa performance) souligne les limites de cette approche modélisatrice. En un sens, nous mettons ici en évidence à quel point l'activité peut déborder les mesures qui cherchent à l'appréhender, et ce même lorsqu'il s'agit d'une mesure de temps – nous reviendrons sur cet aspect au 5.1 du présent chapitre.

La fréquente référence à l'activité des opérateurs dans les discours se traduit par l'explicitation de causes d'écarts qui ne se polarisent pas sur des caractères individuels (vitesse, habileté dans le cas qui nous occupe). Les explications d'écarts ouvrent à des dimensions plus générales, qu'elles soient notamment organisationnelles (l'aménagement des postes – cf. 3.1.2.2) ou inhérentes aux produits (la variabilité – cf. 3.1.2.3). Le constat que nous dressons contraste avec ce que nous avons pu percevoir d'une situation professionnelle antérieure.

A travers son entreprise modélisatrice, le PDG d'Industrie Roue nous montre aussi toute sa capacité à mettre les mesures en perspective. L'arbitrage entre délais et productivité (cf. 3.1.2.4) en constitue certainement l'exemple le plus marquant. Cette prise de recul d'avec une mesure de productivité du travail tranche avec le caractère automatisant que cet indicateur pouvait avoir dans d'autres contextes relevés par la littérature (cf. chapitre 2).

L'arbitrage entre délais et productivité nous a également permis de mettre en évidence certaines tensions dans le modèle de performance d'Industrie Roue. L'analyse des discours autour de ces tensions a montré également comment ces dernières pouvaient se résoudre. A l'aune des écarts de productivité, la stratégie semble, de manière surprenante, prendre le l'ascendant sur l'enjeu de survie à court terme (cf. 1.2).

Enfin, les discours sur les écarts de productivité que nous avons restitués touchent à des problématiques stratégiques (délais) et économiques (marges, fluctuation des commandes) plus générales à l'entreprise. Il nous semble que ceci montre

l'imbrication du travail des opérateurs dans l'atteinte de la performance organisationnelle d'Industrie Roue, au côté d'autres types de travail que nous n'avons pas spécifiquement étudiés dans cette entreprise : celui du dirigeant, du commercial, du responsable technique, du responsable qualité, et plus généralement du travail administratif. Cette combinaison de différents types de travail dénote selon nous la centralité du travail au sens large dans l'atteinte de la performance organisationnelle.

Après la restitution et l'analyse des discours sur les écarts de productivité, la prochaine section est dédiée aux discours sur la qualité chez Industrie Roue.

3.2 Discours sur la qualité

Nous abordons désormais les discours sur la qualité. Ces discours ont été collectés auprès du PDG, alors que nous l'interrogeons sur les indicateurs de suivi de la qualité (cf. 2.1). La restitution de ces discours s'accompagne d'une articulation avec les autres catégories de notre cadre analytique.

Les causes de non-qualité s'articulent autour des « erreurs humaines » :

Stéphane DESCHAINTE

Et, et sur des aspects techniques, ou plutôt de postes, les, les ... comment dire, les retours qualité que vous avez donc de la part des clients, ils sont, ils sont, ... est-ce qu'ils sont ... plutôt sur un secteur ou est-ce qu'ils sont disséminés ?

PDG Industrie Roue

Comment on va dire ça ? pfouu. J'dirai qu'ils sont toujours un peu disséminés. Mais ... moi je regarde pas trop par secteur de responsabilité parce que ... ça sert à rien une fois que le problème est fait, il faut comprendre pourquoi il s'est produit et puis agir sur la personne à la source. Mais heu ... ce qu'on voit c'est que quand même dans la plupart des cas c'est une erreur humaine.¹

¹ Entretien PDG, 18/07/2012, p. 16.

A ce stade, l'objet n'est pas pour nous de discuter de la pertinence des causes ou des conclusions qui en sont tirées. Cependant, la présence d'erreurs humaines chez Industrie Roue semble éclairer en creux l'importance du travail opérateur dans l'atteinte de la (non) qualité. Ainsi, même si Industrie Roue constate des problèmes qualité, toutes les fabrications qui en sont dépourvues signalent au contraire le parfait accomplissement du travail – et en particulier du travail opérateur. Ici, la représentation de la performance du travail d'opérateur s'articule plutôt autour de la réalisation de produits conformes aux définitions techniques attendues.

D'ailleurs, lorsque les défauts qualité constatés touchent le travail lié à la fabrication, les actions correctives s'orientent principalement autour d'un rappel des principes du métier, afin d'orienter l'activité des opérateurs en ce sens :

Stéphane DESCHAINTE

Et, dans le cas où ce sont des erreurs humaines, est-ce que vous réintroduisez dans la gamme ou le cycle opérateur des éléments de contrôle, des choses ?

PDG Industrie Roue

Ça arrive, mais pas toujours. Parce que souvent c'est sur des principes de base qu'ont pas été respectés. Donc c'est plutôt de rappeler aux gens comment ils doivent faire leur travail.

Stéphane DESCHAINTE

D'accord. Vous appelez principes de base, c'est ... ?

PDG Industrie Roue

Ben par exemple, c'est ... quand on pointe le disque avec la jante, il est arrivé ... une fois parce que quelqu'un qui avait beaucoup l'habitude et qui n'en avait plus fait depuis un moment, ben, a été remis sur le poste et puis il a décalé certains ... certains disques par rapport au trou de valve, bon on va pas mettre sur chaque OF vérifier que le trou de valve est bien en face du trou, quoi.

Stéphane DESCHAINTE

Hm, hm. D'accord. Ça veut dire que ... les opérateurs ils ont, comment on va dire, ... ils savent ce qu'ils ont à faire avec les éléments qui sont dans l'OF.

PDG Industrie Roue

Normalement oui. C'est-à-dire qu'avec le, l'OF ça définit les ... on va dire les points particuliers, puis après, ben le métier ... c'est de connaître les généralités. Comme le trou de valve il doit être en face du trou du disque. Comme ... il faut pas qu'il y ait plus de tant de jeu, et cetera. Parce que ça c'est le métier du soudeur.¹

Avec le discours sur la qualité, nous terminons la restitution des discours managériaux relatifs à la qualité. La section qui suit s'intéresse aux pratiques managériales chez Industrie Roue.

4 DES PRATIQUES MANAGERIALES CHEZ INDUSTRIE ROUE

Nous restituons et analysons dans cette section des pratiques managériales chez Industrie Roue. Pour mémoire, nous définissons « pratique managériale » de la manière suivante : action ou ensemble d'actions entreprises ou envisagées sur un périmètre donné (équipe, service, catégorie de personnel, entreprise, etc.), par un ou plusieurs membres de la hiérarchie ; ces actions ne sont pas nécessairement ponctuelles, et peuvent s'inscrire dans la durée.

A l'instar des discours que nous venons d'analyser, les pratiques managériales que nous étudions se concentrent sur le PDG d'Industrie Roue.

La restitution des pratiques managériales chez Industrie Roue s'effectuera en trois temps : l'embauche d'un responsable qualité (4.1), le sureffectif dans l'atelier (4.2), et le souhait d'observer (4.3). Chacune de ses sous-sections présentera et analysera les pratiques dont il est question. Nous élaborons ensuite une synthèse des pratiques managériales chez Industrie Roue (4.4).

¹ Entretien PDG, 18/07/2012, p. 17.

4.1 Embauche d'un responsable qualité

L'embauche d'un responsable qualité n'est pas à proprement parler une pratique managériale qui concerne directement le travail des opérateurs. Elle nous semble néanmoins pertinente au regard de notre recherche, car comme nous le montrerons ici, elle révèle des représentations sur la performance du travail – même s'il est administratif.

Début 2012, peu de temps avant notre arrivée chez Industrie Roue, le PDG procède au recrutement d'un responsable qualité. Le PDG reconnaît que cela va « alourdir la structure »¹ mais également que : « L'embauche du responsable qualité était nécessaire pour attaquer de nouveaux marchés dont les niveaux d'exigence en termes de longévité, précision sont plus élevés. »². Etant donné le contexte financier d'Industrie Roue, le PDG précise : « L'embauche était logiquement financée par une commande client ; mais ce sera un peu moins car le cahier des charges est plus contraignant, et on sera moins productifs. »³. Toutefois, le PDG ne limite pas son raisonnement à des aspects financiers : « C'est un coût supporté par tous les clients, mais qui n'est que pour certains. Et puis ça renforce les compétences de l'équipe, et permet d'envisager des opportunités de remplacement en interne. »⁴.

L'embauche est un acte managérial qui ne s'applique pas à proprement parler à une activité *actuelle* mais à une activité *future*. En ce sens, cette pratique s'appuie sur une conception de l'activité qui se situe aux marges de notre définition du concept (cf. chapitre 4). Elle contient toutefois des éléments intéressants pour notre recherche.

L'intérêt formel de cette activité future (l'embauche) se manifeste par les exigences de nouveaux clients. L'embauche est instruite par des calculs (« financée par une commande client ») qui sont pourtant défavorables et pourraient conduire à l'abandon de l'embauche : « mais ce sera un peu moins car le cahier des charges est plus contraignant, et on sera moins productifs. ». Ce déséquilibre n'entraîne pas,

¹ Entretien PDG 6 février 2012, p. 1.

² Entretien PDG 26-27 mars 2012, p. 2.

³ Entretien PDG 26-27 mars 2012, p. 7.

⁴ Entretien PDG 26-27 mars 2012, p. 6.

cependant, l'annulation de l'embauche. Au contraire, l'embauche est maintenue, confirmée¹ et même justifiée par d'autres arguments qui dans le discours du PDG, contrebalancent le déséquilibre mesuré : le renforcement des compétences et la possibilité d'effectuer des remplacements.

Selon les catégories de notre cadre analytique, nous sommes en présence d'une pratique qui s'affranchit des mesures. En effet, l'embauche est maintenue et pérenne malgré des calculs défavorables. L'embauche souligne en fait ici que ce que le travail du responsable qualité pourra apporter à l'organisation n'est pas nécessairement chiffrable, tout en étant identifiable. La pratique managériale que nous venons d'exposer met ainsi en évidence que la performance du travail peut être identifiable sans être chiffrable, et que la pratique s'aligne sur le non chiffrable.

Ce constat appelle plusieurs conséquences. Premièrement, il montre que pour appréhender la performance du travail, il est bien nécessaire d'articuler plusieurs modes d'expression de cette performance. Ici, se focaliser sur les mesures n'est pas suffisant pour expliquer l'embauche, et ainsi appréhender la performance du travail. En articulant les mesures avec les pratiques et les discours les justifiant, nous obtenons une compréhension plus riche de la performance du travail. Le constat que nous établissons valide donc la pertinence de notre cadre analytique.

Deuxièmement, il met en évidence toute la difficulté qu'il est possible de rencontrer en cherchant à appréhender la performance du travail. Identifier la performance du travail sans être en mesure de la chiffrer souligne, dans la pratique que nous étudions, que le PDG articule des notions qu'il est difficile en soi de mettre en relation, parce qu'elles ne sont pas toutes exprimables sous même forme : certaines sont chiffrables, et d'autres non. Le PDG met ici en balance, face à un surcoût, des compétences et une hypothétique mobilité interne. Puis, selon un raisonnement qui lui est propre, il décide finalement de confirmer et maintenir l'embauche.

Troisièmement, notre constat montre que malgré les difficultés, il est possible d'accéder, auprès de dirigeants, à des représentations de la performance du travail qui

¹ En novembre 2013, lors de notre dernière visite, le responsable qualité est toujours présent. C'est encore le cas selon le site web d'Industrie Roue consulté le 12/07/2017.

dépassent des mesures traditionnelles relatives au travail (le coût, dans notre cas). Au regard de notre expérience, ce dernier point souligne l'exemplarité du cas Industrie Roue, et surtout, de son dirigeant.

Maintenant que nous avons présenté et analysé l'embauche du responsable qualité, nous nous intéressons dans la section qui suit à la pratique concernant le sureffectif dans l'atelier.

4.2 Du sureffectif dans l'atelier

Cette sous-section est organisée de la sorte. Nous quantifions tout d'abord le sureffectif (4.2.1). Puis nous dressons le panorama du sureffectif en quatre points : les raisons techniques (4.2.2), l'utilité du sureffectif (4.2.3), attendre avant d'ajuster les effectifs (4.2.4), et des ressources trop ajustées (4.2.5). Pour terminer, nous proposons nos analyses et interprétations sur le sureffectif (4.2.6).

4.2.1 Chiffrage du sureffectif

Comme nous l'avons évoqué dans la section consacrée aux écarts de productivité (cf. 3.1), Industrie Roue se trouve parfois en situation de sureffectif. Alors qu'il détaille à notre demande l'évolution des effectifs dans son entreprise, le PDG s'arrête sur 2011 et 2012 : « sur ces 2 années, on a 2 personnes non absolument nécessaires. »¹. Rappelons qu'à la même période, l'effectif de l'entreprise se compose de 20 personnes² (incluant le PDG). Le sureffectif s'élève donc à 10%, chiffre qui nous semble suffisamment significatif pour que l'on s'intéresse aux réactions du PDG à son égard.

Le chiffrage du sureffectif étant terminé, nous en dressons désormais un panorama en 4 points, avant d'en proposer une analyse au travers de notre cadre analytique au 4.2.6.

¹ Entretiens PDG, 26-27/03/2012, p. 7.

² Entretiens PDG, 26-27/03/2012, p. 2.

4.2.2 Des raisons techniques au sureffectif

En première approche, le PDG mentionne des raisons que nous qualifions de « techniques », au sureffectif qui a été chiffré.

En effet, dans une petite structure, en raison d'une faible assiette, les variations d'effectifs deviennent aisément significatives : « Simplement à un moment donné, être très réactif sur certaines choses, ça peut être très coûteux. Et ça vous ne le faites pas payer, donc quelque part ... c'est parce que on a des effectifs qui sont incrémentaux. On ... quand on augmente de 1, on augmente de 5%, même plus, de 7% ... le coût ... salarial. Donc on peut pas faire tout en même temps. On n'est pas dans une organisation ! Si on était 150 personnes, tout ça, je dirais ça ... on le verrait même pas ! On n'en parlerait pas. »¹.

Dans cet extrait, deux raisons techniques se combinent selon nous. La première est relative à la taille de l'entreprise pour expliquer la part significative du sureffectif : 2 personnes en sureffectif sur 150 représentent environ 1,33% de sureffectif, alors que le sureffectif chez Industrie Roue est de 2 sur 20 – soit 10%.

Deuxièmement, le PDG parle d' « effectifs [...] incrémentaux » en évoquant le recrutement d'une personne, alors que son besoin en terme d'activité pourrait s'élever à 0,72. Il n'a jamais été évoqué la possibilité de recruter en temps partiel.

Par ailleurs, le sureffectif chez Industrie Roue n'est pas ciblé sur un poste en particulier, mais sur plusieurs : « le problème c'est que c'est des bouts de personnes, donc c'est, c'est un peu difficile. Et ... pour le moment, c'est un investissement qui a été fait, qui était dans la lignée de 2011 où on avait plutôt tendance à prendre des parts de marché, enfin du volume [...]. »². On comprend bien que, concrètement – techniquement, la parcellisation du sureffectif rende sa réduction (si elle est envisagée ...) difficile, voire impossible.

Toutefois, l'extrait ci-dessus introduit une nouvelle réflexion dans le point de vue managérial exprimé par le PDG : l'utilité du sureffectif.

¹ Entretien PDG, 18/07/2012, p. 25.

² Entretien PDG, 18/07/2012, p. 30.

4.2.3 Le sureffectif est utile

Cette utilité se manifeste d'abord (dans l'extrait ci-dessus) par la présence d'une capacité qui permet d'absorber une augmentation du volume de commandes. Mais, dans une perspective d'offrir des délais courts aux clients, le sureffectif permet également de la réactivité (qui parfois « coûte cher », comme mentionné précédemment). Cette réactivité s'entend notamment par le *service* que le PDG entend proposer aux clients : « sur ces 2 années, on a 2 personnes non absolument nécessaires. Mais si ça repart ... On est une société de services, on se doit d'assurer le même service tout le temps. »¹. En outre, l'utilité comprend la qualité des personnes concernées. Dans la suite, le PDG mentionne les compétences² des « 2 personnes non absolument nécessaires ».

Enfin, l'utilité se manifeste non plus exclusivement au travers de ce qu'elle permet directement pour l'entreprise, mais aussi pour ses salariés : « On pourrait en mettre un, un, un de moins ... si tout le monde avait la bonne efficacité. Mais ... ça serait tendu ! On tirerait trop sur les gens. C'est pas sain sur le long terme. »³. Dans cet extrait, le PDG se soucie de la santé (physique et psychique) des opérateurs. Il reconnaît que même avec « la bonne efficacité »⁴, l'activité qui résulterait d'une diminution d'un opérateur serait trop dure sur le long terme (« On tirerait trop sur les gens. »).

4.2.4 Attendre pour ajuster les effectifs

Ces multiples caractères d'utilité au sureffectif permettent de comprendre pourquoi l'ajustement des effectifs ne se fait pas de manière « automatique ». Plus exactement, le PDG nous a exprimé à maintes reprises sa volonté d'attendre avant d'ajuster à la baisse les effectifs selon le niveau de commandes : « [...] là on rentre dans une période de vaches maigres parce que c'est la crise, j'ai pas envie de changer ça tout de suite,

¹ Entretien PDG, 26-27/03/2012, p. 7, nous soulignons.

² Entretien PDG, 26-27/03/2012, p. 7.

³ Entretien PDG, 19/11/2012, p. 11.

⁴ Entendre « efficacité » ou « productivité ».

mais si ça dure 3-4 mois, on prendra des décisions de réduire ... l'intérim, quoi. [...] On a du mal, enfin, en tout cas moi j'ai du mal à prendre des décisions instantanées parce que j'ai vu un indicateur qui a commencé à changer dans un sens. Faut qu'il y en ait un certain nombre qui aillent tous dans le même sens en disant bon bah maintenant, ça suffit. »¹.

Ce n'est pas par pure philanthropie : la préoccupation d'ajuster les effectifs reste présente, car à la fin d'année, le PDG envisage sérieusement de diminuer l'intérim de un².

4.2.5 Des ressources parfois trop ajustées

Le dernier aspect que nous abordons dans ce panorama du sureffectif est, paradoxalement, l'insuffisance des ressources. Cela est dû, parfois, au fait d'avoir trop ajusté les effectifs :

PDG Industrie Roue

Et sinon on a fait un budget en termes de production à 10% en-dessous de l'année dernière. Si on raisonne en volume d'activité.

Stéphane DESCHAINTE

En volume d'activité ? Ah oui d'accord. Donc vous envisagez peut-être un ajustement des, des ressources ?

PDG Industrie Roue

Bah on les a, on les a red', on les a ajustées et là on est plutôt en train de reprendre un peu d'intérim parce qu'on est juste à la limite.³

De même, lorsque l'on évoque les services proposés aux clients, le PDG exprime le souhait de disposer de deux ressources supplémentaires :

PDG Industrie Roue

Ah non, y a tous les services ! y a la réparation , la peinture, le montage de ... de pneumatiques ... tout, tout ce qui est en dehors de la fabrication proprement dite des roues. C'est des choses qui y avaient

¹ Entretien PDG, 18/07/2012, p. 30.

² Entretien PDG, 19/11/2012, p. 12.

³ Entretien PDG, 05/03/2012, p. 16.

pas, bon bah maintenant ça y est, peut-être que ça ... ça apporte un plus.

Stéphane DESCHAINTE

Et par rapport aux ressources que vous avez, est-ce que ... vous pensez que vous êtes bien dimensionnés ... pour ces services-là ?

PDG Industrie Roue

On n'est jamais bien ... Enfin, oui, oui ... on est assez bien dimensionnés. On est dimensionnés en fonction des compétences qui existent et en fonction de ce qu'on peut faire, mais ... c'est vrai qu'on aurait 2 personnes de plus, ça serait mieux. Mais on peut pas les payer. Donc faut faire avec.¹

4.2.6 Analyse et interprétations du sureffectif

La présence de sureffectif au sein d'une petite entreprise dans un contexte de crise économique n'a rien d'anodin. Ce qui l'est encore moins, c'est que ce sureffectif soit connu, assumé et en grande partie maintenu par le PDG. Il est expliqué par certaines raisons techniques (« bouts de personnes », « effectifs incrémentaux »), mais il ne fait pas l'objet d'une réduction prioritaire. Au contraire, même, puisque le maintien du sureffectif (l'attente avant d'ajuster à la baisse) caractérise plutôt la pratique de l'entreprise en la matière. Le PDG reconnaît que ce surcoût peut potentiellement devenir un avantage commercial (réduction des délais, services proposés, compétences), voire social (préservation de la santé).

La pratique du sureffectif nous semble intéressante à plusieurs titres. Elle nous permet tout d'abord de mobiliser toutes les catégories de notre cadre analytique autour d'une performance du travail sur deux horizons, et ceci afin d'accéder à une meilleure compréhension de la performance du travail pour le PDG. Nous montrons alors une nouvelle fois la portée interprétative de notre cadre analytique.

Premièrement, avec le sureffectif, discours, mesures, pratique et activité sont mobilisés en regard des apports du travail. Le sureffectif est déjà affaire de mesures (nombre de personnes) et de pratiques managériales (augmentation ou réduction des

¹ Entretien PDG, 18/07/2012, p. 27.

effectifs). En outre, le discours justifiant le sureffectif renvoie à l'activité selon deux aspects : la préservation de la santé des opérateurs (« On tirerait trop sur les gens. »¹), et l'intérêt stratégique (fabriquer dans les délais, effectuer les prestations de service). Deuxièmement, avec le service, le PDG introduit un horizon de contribution du travail plus lointain : « Mais si ça repart ... On est une société de services, on se doit d'assurer le même service tout le temps. »². Cet horizon plus lointain représente en fait un niveau décalé de performance du travail : il s'agit d'un apport futur (ou potentiel). En cela, la pratique managériale du sureffectif est similaire à l'embauche, et conforte le fait que la performance du travail peut s'exprimer par des apports futurs ou potentiels (cf. 4.1). Toutefois, la pratique du sureffectif met également en évidence les apports immédiats du travail (la réduction des délais, notamment). Nous sommes alors en présence d'une pratique managériale qui engage la performance du travail sur deux horizons. Ici, la performance du travail s'exprime au travers d'un apport *immédiat* et *futur* pour l'entreprise³.

Le sureffectif n'est pas qu'une affaire d'apport potentiel ou futur. Son surcoût est mesuré (cf. 4.2.1). Pourtant, alors que les coûts associés au sureffectif sont actuels, la perspective d'un apport bénéfique du travail (lié aux clients) joue en faveur du maintien d'un relatif sureffectif chez Industrie Roue. Ce constat semble mettre en évidence un certain antagonisme entre les discours et pratiques d'un côté, et les mesures de l'autre. La pratique du sureffectif et le discours la justifiant ne sont pas orientés vers une diminution⁴ du sureffectif. Nous pouvons dire en un sens qu'ils s'opposent à une mesure qui informe d'un écart (le sureffectif), dont la tentation serait de le réduire. Par ailleurs, cette relative opposition est étayée par une mise en perspective des mesures : le PDG attend que tous les indicateurs dont il dispose aillent dans le même sens avant de choisir (cf. 4.2.4). En cela, le PDG nous indique qu'il sait pondérer les indicateurs à sa disposition, selon notamment la divergence (ou la

¹ Et aussi, certainement, quoique ce ne fût pas évoqué, dans le but d'éviter des absences inopinées pour cause de maladie ou accident du travail – causes de désorganisation interne.

² Entretiens PDG, 26-27/03/2012, p. 7.

³ Sans nier la dimension « productivité » (cf. *supra* 2.2 et 3.1 du présent chapitre).

⁴ Tout du moins, immédiate.

convergence) de leur variation¹. Nous sommes ici en présence d'une pratique managériale qui agit de manière assez indépendante vis-à-vis des mesures.

Ce point souligne une nouvelle fois la complexité qui peut accompagner la compréhension de la performance du travail. Le PDG met en relation des éléments chiffrables (très souvent, chiffrés) et non chiffrables, alors qu'ils ne se situent pas nécessairement sur le même plan (surcoût et réduction des délais, par exemple). Comme nous l'avons déjà dit à propos de l'embauche, ces éléments sont par définition, incommensurables : ils ne peuvent être rapportés à une commune mesure. Selon nous, cette complexité rend les arbitrages et compromis fragiles, dans la mesure où la compréhension de la performance du travail ne relève pas d'une logique formelle qui s'imposerait spontanément ou naturellement à tous les managers. Par exemple, un autre PDG, dans le même contexte et avec les mêmes arguments, pourrait conclure différemment et, entre autres, choisir de réduire le sureffectif de manière beaucoup plus directe.

Cette fragilité met également en évidence la singularité de la figure du PDG d'Industrie Roue. En retour, cette singularité souligne l'exemplarité du cas que nous restituons : nous sommes ici en présence d'une pratique managériale dans laquelle le travail n'est pas réduit aux mesures qui l'appréhendent, et qui maintient un surcoût.

La prochaine section restitue la dernière pratique managériale que nous étudions chez Industrie Roue : le souhait de pouvoir observer.

¹ D'une certaine manière, le PDG s'écarte d'une tentation assez prisée dans le management, semble-t-il, de réagir aux « signaux faibles ».

4.3 Il faudrait pouvoir observer

Le PDG a plusieurs fois affirmé la nécessité et son intention d'observer ce qui se déroule dans l'atelier. Ainsi, dès notre première rencontre :

Stéphane DESCHAINTE

Quels indicateurs mesurent le travail ?

PDG INDUSTRIE ROUE

« Il y a déjà ceux présentés. Et puis j'en ai un plus opérationnel : l'observation au fur et à mesure de la journée de travail. Afin de : faire plus ou moins partager le rythme, savoir ce qui se passe...¹

De même, lors d'un entretien ultérieur :

PDG Industrie Roue

Hm, hm. Ce qui faudrait c'est que j'arrive à trouver, mais j'ai jamais réussi à trouver depuis là, donc je pense que j'y arriverai pas ... passer ... 2 ou 3 semaines uniquement dans l'atelier ... pour voir comment ça se passe ... dans le détail.

Stéphane DESCHAINTE

D'accord.

PDG Industrie Roue

Parce que là pour le moment, c'est, moi j'ai que des vues de sondage ... sur les pertes de productivité y a le principe ... de ... de, de comptage des gens qui sont au poste et ceux qui y sont pas, et puis ... quand vous avez fait suffisamment d'observations, z'avez l'pourcentage [bâille]. Et donc vous avez 4 soudeurs et que vous en voyez ... toujours à chaque fois que 3 ... ça veut dire, qui y en a un, ils passent 25% de leur temps à autre chose !²

Dans ces deux extraits, le PDG met en avant sa pratique d'observation « au fur et à mesure de la journée de travail » qui est parcellaire (« vues de sondage ») et qu'il souhaiterait compléter par « 2 ou 3 semaines uniquement dans l'atelier ». Comme exposé dans le second extrait, les observations ponctuelles visent à estimer un manque de productivité. En l'occurrence, les « 25% de leur temps [passés] à autre

¹ Entretiens PDG, 26-27/03/2012, p. 5.

² Entretien PDG, 19/11/2012, p. 8. Le soulignement correspond à l'insistance de l'interlocuteur.

chose ! » sont attribués à des déplacements et mauvais aménagements de postes (cf. supra 3.1.2.2). Il nous faut également préciser que ce taux de 25% a principalement vocation à illustrer son propos : dans le contexte, le PDG n'évoque pas spécifiquement et précisément la situation réelle dans l'atelier.

L'intention d'observer sur plusieurs semaines ce qui se passe dans l'atelier nous semble intéressante à plusieurs titres. Premièrement, le PDG a montré en d'autres occasions qu'il pouvait avoir une connaissance assez fine de ce qui se passe dans l'atelier. Ainsi nous a-t-il indiqué des déplacements aux postes de travail parmi les causes d'écarts de productivité.

Deuxièmement, l'intention du PDG paraît paradoxale. En effet, le PDG semble assez outillé pour savoir ce qui se passe dans l'atelier : il dispose de nombreux indicateurs sur les délais, la productivité, la qualité, le niveau de production (cf. section 2) ; il dispose également d'informations complémentaires lui permettant d'analyser et de comprendre les éventuels écarts (cf. section 3, pour ce qui concerne la productivité et la qualité) ; enfin, la taille de l'entreprise lui permet de se rendre fréquemment dans l'atelier, même s'il juge ici que c'est insuffisant.

Troisièmement, l'intention du PDG cherche à combler un manque qu'il exprime lui-même : « Ce qui faudrait c'est que j'arrive à trouver, mais j'ai jamais réussi à trouver depuis [...]. »¹. Ce manque traduit à notre sens la perception que sa connaissance du 'fonctionnement' de l'atelier est lacunaire et/ou superficielle, et l'intuition qu'une connaissance plus approfondie à travers l'observation pourrait lui apporter des éléments importants. Autrement dit, sur ce dernier point, nous pensons que le PDG manifeste l'impression que quelque chose lui échappe encore – et ce malgré les outils dont il dispose.

A travers notre cadre analytique, nous sommes ici en présence d'une pratique tournée vers l'activité, puisque le PDG cherche à « savoir ce qui se passe »² - c'est-à-dire, notamment, ce que font les opérateurs. Cette pratique semble en outre émerger

¹ Entretien PDG, 19/11/2012, p. 8.

² Entretiens PDG, 26-27/03/2012, p. 5.

d'une certaine mise à l'écart des mesures existantes, puisque l'ensemble des indicateurs disponibles ne paraît pas suffisant pour combler le manque exprimé par le PDG¹. Enfin, ce manque semble souligner une intuition que des observations dans l'atelier apporteraient des informations importantes. A notre sens, la pratique que nous décrivons et sa justification pourraient signifier que des enjeux de performance (en particulier, puisqu'il est aussi question de « comptage »), encore inconnus ou mal appréhendés par le PDG, se jouent dans l'atelier. Comme le fonctionnement plutôt artisanal de l'atelier repose principalement sur le travail des opérateurs, nous pouvons inférer que la pratique d'observation de l'atelier dénote une étroite relation entre le travail et la performance, qui ne peut s'appréhender uniquement par des mesures. Ainsi, la pratique du PDG souligne que la performance du travail peut se découvrir au travers d'observations. En un sens, elle conforte le fait d'intégrer une catégorie centrée sur l'observation, l'*activité*, à notre cadre analytique.

La prochaine section propose une synthèse sur les pratiques managériales que nous avons précédemment présentées et analysées : l'embauche du responsable qualité (4.1), le sureffectif dans l'atelier (4.2), et le souhait d'observer (4.3).

4.4 Synthèse sur les pratiques managériales chez Industrie Roue

Nous venons de présenter et analyser trois pratiques managériales chez Industrie Roue : l'embauche d'un responsable qualité, la présence et le maintien de sureffectif, et le souhait de pouvoir observer ce qui se passe dans l'atelier.

Les deux premières pratiques sont assez semblables sur plusieurs points. Premièrement, elles montrent que la performance du travail peut être envisagée sur un horizon futur. Tant dans l'embauche que dans le sureffectif, il est question de l'apport futur de l'activité considérée. Deuxièmement, le discours de justification de ces pratiques met en relation des éléments qui sont à la fois mesurés et non mesurés.

¹ Le PDG mentionne certes un comptage, mais qui résulterait de l'observation.

Dans les deux cas, même si des mesures relatives au coût et à la productivité du travail opérateur sont mentionnées, les pratiques, appuyées par des arguments non chiffrables, les dépassent. Autrement dit, les arguments non chiffrables en faveur de l'embauche et du maintien du sureffectif ont, dans le discours managérial, un poids plus important que les mesures. Les pratiques managériales relatives à l'embauche du responsable qualité et au sureffectif nous mettent ainsi en présence d'une performance du travail qui ne se réduit pas aux mesures disponibles. Troisièmement, et en corollaire du point précédent, le discours de justification des pratiques d'embauche et de sureffectif met en lumière toute la complexité inhérente à la mise en rapport de données mesurées et non mesurées à des fins de justification et/ou de décision. Par nature, ces deux types de données sont incommensurables, mais nous avons pu voir comment le PDG les articule dans une logique qui lui est propre. Cette logique éclaire d'ailleurs certaines contradictions entre la stratégie et l'enjeu de survie : les surcoûts liés à l'embauche et au sureffectif impactent directement les coûts, au profit au profit d'une réduction parfois hypothétique des délais (« si ça repart ... »). Enfin, la complexité à laquelle nous avons eu accès souligne l'exemplarité du cas Industrie Roue à travers sa figure principale : le PDG.

La pratique d'observation dans l'atelier, quant à elle, éclaire un aspect particulier de la performance du travail : son caractère relativement impalpable autrement. Rappelons-le, malgré l'outillage et la connaissance dont il dispose sur le travail des opérateurs de l'atelier, le PDG exprime son souhait d'aller observer dans l'atelier pour savoir ce qu'il s'y passe. Cela signifierait donc que le PDG pressent que quelque chose lui échappe, et qu'il pourrait le découvrir par des observations. Il nous semble que cette pratique d'observation chez Industrie Roue renforce la pertinence de notre cadre analytique à articuler l'*activité* au côté des mesures, discours et pratiques, afin de rendre compte de la performance du travail.

Cette section sur les pratiques managériales a terminé la restitution du point de vue managérial constitué autour des mesures (section 2), discours (section 3) et pratiques

de notre cadre analytique. La section suivante est consacrée à l'activité chez Industrie Roue.

5 L'ACTIVITE CHEZ INDUSTRIE ROUE

Nous restituons et analysons dans cette section les éléments relatifs issus de nos observations dans l'atelier. Nous nous concentrons en fait sur deux situations qui permettent d'interroger en retour d'autres catégories du cadre analytique et la stratégie d'Industrie Roue. Nous restituons chaque situation dans une section distincte, en deux étapes : la présentation de la situation, puis les analyse et interprétation qui en découlent. Comme précédemment pour le cas Boutiques Aéroports, nous recourrons à des prénoms fictifs.

5.1 Situation n°1 : comment compter l'activité ?

5.1.1 Situation observée le 4 mars 2013 à l'usinage

13h15 : Serge¹ est à l'usinage et travaille sur les deux tours à commandes numériques. Il évacue la jante de contrôle pour la fabrication Lohr, et va chercher celle pour la fabrication Bobard.

13h16 : Serge démarre le 2^{ème} disque de Bobard dans le tour usinant la partie intérieure du disque. Puis il évacue le 2^{ème} disque Lohr du tour usinant la partie extérieure pour le poser sur une palette. Il évacue les copeaux du tour extérieur.

13h18 : Serge démarre le cycle d'usinage extérieur du 3^{ème} disque Lohr, après l'avoir positionné dans le tour. Dans le même temps, la première partie du cycle intérieur du 2^{ème} disque Bobard prend fin : Serge enlève le centre du disque qui a été tronçonné, puis lance la seconde partie du cycle.

Les temps de cycle techniques indiqués par les machines sont alors de 2 minutes et 40 secondes environ, pour chaque cycle Bobard, et 2 minutes environ pour Lohr.

¹ Ici, Serge est aussi le chef d'atelier.

13h21 : après avoir retiré et remis un disque de Lohr, et retiré la partie tronçonnée de Bobard, Serge relance un cycle de chaque machine. En temps masqué, pendant que les machines tournent, Serge prépare la jante de contrôle de Bobard.

13h25 : 2^{ème} partie du cycle du 3^{ème} embouti Bobard lancée, et 5^{ème} disque Lohr lancé (appui-bouton). En temps masqué, Serge évacue des copeaux.

5.1.2 Analyse et interprétations

La situation que nous présentons ci-dessus représente un extrait d'une phase de production qui a duré près de 2h30, et que nous avons intégralement observée. Pendant cette durée, Serge a usiné l'extérieur de 10 disques Lohr, ainsi que l'intérieur et l'extérieur de 10 disques Bobard.

L'extrait d'une dizaine de minutes que nous restituons est significatif de la totalité de cette phase d'usinage. Il met en évidence le fait que Serge utilise les deux tours à commandes numériques pour usiner, sur l'un, l'intérieur du disque, et sur l'autre l'extérieur du disque. Dans notre extrait, Serge alterne entre les fabrications Lohr et Bobard. Lorsque l'usinage des Lohr est terminé¹, les deux tours seront consacrés à la fabrication Bobard : les disques usinés à l'intérieur seront alors usinés sur l'extérieur dans le second tour numérique, et les disques non encore usinés seront usinés sur l'intérieur dans le premier tour numérique.

L'organisation de Serge dans la situation que nous présentons peut sembler extrêmement classique à bien des égards : ce dernier dispose de deux machines, et les utilise simultanément pour usiner deux types de disques. Ce qui nous intéresse, ici, c'est le rapport qu'entretient l'activité déployée par Serge avec le système de mesure chez Industrie Roue, et en particulier la productivité. Les deux indicateurs de productivité utilisent le temps pointé déclaré par les opérateurs (cf. 2.2). A travers la situation d'ici, la détermination du temps pointé semble particulièrement complexe. En effet, combien de temps Serge a-t-il passé à usiner spécifiquement les disques Lohr et les disques Bobard ? En fait, l'activité d'usinage de ces deux types de disques est

¹ A 13h54 selon nos notes.

tellement imbriquée qu'elle en devient indissociable. Même sur notre situation, il est impossible de déterminer les temps d'usinage spécifiques à chaque fabrication – tout au plus pouvons nous dire que Serge a usiné 4 disques Lohr *et* Bobard durant 10 minutes. L'usinage est en effet réalisé *simultanément* : Serge profite des temps techniques d'une machine pour s'occuper de l'autre, mais n'a pas systématiquement terminé à la fin d'un cycle, faisant ainsi « attendre » l'une des fabrications.

Certes, Industrie Roue utilise un mode de reporting relativement artisanal. Mais selon nous, ce n'est pas ce qui détermine la complexité de la mesure du temps de réalisation, car nous mettons ici en lumière un caractère inhérent à l'activité : la complexité à distinguer les temps spécifiques de parties constitutives de l'activité¹. Un système de mesure plus perfectionné produirait certes une valeur que l'on pourrait considérer comme plus approchante, mais cette valeur ne constituerait tout de même qu'une approximation, et non une valeur absolue.

D'une manière générale, la situation que nous restituons ici questionne donc le rapport entre l'activité et la mesure qui cherche à la capter. Nous mettons en particulier en évidence le caractère indissociable d'une activité dédiée à plusieurs objectifs.

En termes de performance du travail, la situation que nous avons précédemment décrite nous indique que la performance du travail pourrait ne pas être entièrement captée par des mesures, même simples, évidentes et classiques – comme le temps. En outre, même si l'organisation mise en place par Serge semble plus efficiente qu'une production séquentielle, l'impossibilité à dissocier le temps d'usinage Lohr du temps d'usinage Bobard rend vaine toute détermination d'une quelconque « surproductivité ». Plus généralement, cela signifie qu'un système de gestion donné pourrait ne pas être en mesure de capter la performance du travail, notamment lorsqu'elle s'exprime par un indicateur de productivité. Ce point conforte les conclusions concernant les indicateurs de productivité, que nous avons tirées à partir d'une analyse de la littérature (cf. chapitre 2).

¹ Ici : des durées spécifiques d'usinage en cas de fabrication simultanée.

5.2 Situation n°2 : où se fait le délai de livraison ?

5.2.1 Présentation de la situation

Nous présentons, de manière synthétique, le cheminement de 10 roues « Bobard » (cf. situation n°1) après l'étape de peinture qui clôt le processus de fabrication. Nous n'indiquons que les phases durant lesquelles un opérateur s'occupe de ces roues. Ainsi, à la différence de toutes les autres, la situation que nous présentons ici se concentre beaucoup moins sur l'activité des opérateurs. Restituer une telle situation nous semble légitime car, comme nous le développerons en analyse, ceci nous permet d'illustrer une autre manière d'utiliser notre cadre analytique.

6 mars 2013

13h59 : les 10 roues Bobard sont sur le convoyeur arrêté, peintes et présentes dans la zone de décrochage.

14h20 : Serge, opérateur de logistique, a fini de retoucher les 10 roues, et de constituer la palette qui permettra de les transporter. Serge déplace avec un car à fourches la palette contenant les 10 roues dans une zone spécifique, afin que Maurice, l'autre opérateur logistique, puisse s'en occuper.

17h34 : Maurice prend la palette de 10 Bobard avec son car à fourches. Etant descendu, il réalise l'opération de filmage de la palette : il découpe du plastique à la machette, puis le dépose en entourant la palette, regarde la référence des roues et chauffe au chalumeau au-dessus. Puis il monte la palette à l'aide du car à fourches et chauffe en-dessous. Après avoir redescendu la palette, il chauffe sur les côtés.

17h43 : l'opération de filmage terminée, Maurice remonte sur son car à fourches et va déposer la palette de 10 roues Bobard sous le pont face au quai de chargement/déchargement.

7 mars 2013

11h28 : Maurice termine la préparation des 7 palettes du client Bobard (filmage et bons de livraison).

8 mars 2013

8h30 : le transporteur des roues Bobard entre dans l'atelier.

9h11 : le transporteur a fini de charger et de signer les papiers. Il remonte dans son camion et s'en va avec son chargement de 7 palettes Bobard.

5.2.2 Analyse et interprétation

La situation que nous venons de présenter restitue le cheminement des roues à l'issue du processus de fabrication. Ici, le cheminement des 10 roues que nous suivions tout particulièrement a duré plus d'1,5 jour (du 6 mars 13h59 au 8 mars 9h11) – et ce même si la durée des opérations les concernant ne totalise 1h15 environ.

Pour ces 10 mêmes roues, nous avons pratiquement pu observer la totalité du cycle de fabrication, de l'usinage (cf. situation n°1)¹ à la peinture. La fabrication a ainsi duré du 4 mars 12h47 au 6 mars 13h59, soit un peu plus de 2 jours.

Même s'il est, en l'occurrence, erroné de rapporter le temps d'écoulement après peinture du temps d'écoulement de fabrication², il est remarquable de noter que le délai de livraison au client dépend aussi du temps d'écoulement après peinture, que ce soit pour des raisons internes (saturation, par exemple), ou externes (retard du transporteur).

La mise en perspective que nous réalisons nous permet de revenir l'un des piliers de la stratégie d'Industrie Roue, source d'écarts de productivité et de sureffectif : la réduction des délais. Le PDG nous a indiqué recourir à plus de personnel que nécessaire³ (d'où la dégradation de la productivité), afin de réduire les délais de livraison aux clients. A l'issue de nos observations, nous constatons que la réduction des délais pourrait également provenir d'une réduction du temps d'écoulement après peinture, donc à l'issue du processus de fabrication proprement dite. Or, si la

¹ Il est en fait assez fréquent que l'étape d'emboutissage soit anticipée. Les voiles ainsi produits sont alors stockés en interne. L'usinage constitue alors le « véritable » point de lancement de la fabrication.

² Notamment, parce que les 10 roues que nous suivions faisaient partie d'une importante commande, dont les palettes ont été terminées le 7 mars 2013 à 11h28.

³ Uniquement en usinage et soudure, puisque les écarts de productivité ne concernent que ces deux secteurs – cf. 3.1.1.

fabrication fait l'objet d'un suivi particulier au travers d'indicateurs (cf. section 2 du présent chapitre) car elle joue un rôle dans la réduction des délais (cf. 3.1.2.4 et 4.2.3), le levier de réduction des délais relatif à ce qui se déroule après la fabrication ne semble pas être considéré. Cette situation peut sembler contradictoire en raison de l'importance accordée à la réduction des délais chez Industrie Roue (cf. notamment 1.2.1).

L'interprétation que nous faisons met en lumière la manière dont les catégories de notre cadre analytique peuvent être mises en relation pour proposer dans l'entreprise, sinon un diagnostic, tout du moins une piste de réflexion complémentaire.

Par ailleurs, et toujours dans une perspective d'intervention, il est également possible de suggérer des propositions à partir de l'analyse émergente du cadre. Si le temps d'écoulement après fabrication revêt un caractère déterminant pour la réduction des délais, Industrie Roue pourrait peut-être envisager d'allouer des ressources sur la logistique interne, en complément (voire en remplacement) de ressources éventuellement « excédentaires » ailleurs, par exemple. Ceci pourrait également avoir pour conséquence d'améliorer l'indicateur de productivité, car le personnel de logistique interne est exclu du périmètre (cf. 2.2 du présent chapitre).

La situation que nous venons de restituer à partir de nos observations montre ainsi une nouvelle utilisation de notre cadre analytique. Nos observations permettent d'obtenir des informations sur le processus interne à l'entreprise, et servent ensuite de point de départ à des suggestions d'amélioration à partir d'une articulation avec les autres catégories du cadre analytique. Cette manière de procéder illustre la capacité de notre cadre analytique à servir d'outil d'intervention dans les organisations.

Simultanément, en procédant de la sorte, nous détachons notre cadre analytique du noyau autour duquel nous l'avons construit : la performance du travail. Ceci suggère qu'il serait effectivement possible d'articuler les catégories mesures, discours, pratique et activité autour de thèmes autres que la performance du travail.

A présent que nous avons restitué des éléments relatifs à l'activité, nous proposons dans la section qui suit une synthèse globale des mesures, discours, pratiques et activité chez Industrie Roue.

6 SYNTHÈSE SUR LES MESURES, DISCOURS, PRATIQUES ET ACTIVITÉ CHEZ INDUSTRIE ROUE

Les sections précédentes consacrées aux mesures, discours, pratique et à l'activité chez Industrie Roue nous permettent de dresser plusieurs constats.

La mobilisation de notre cadre analytique permet tout d'abord d'appréhender la performance du travail, qui se présente chez Industrie Roue sous de multiples formes : une maximisation du temps utile (cf. 2.2), une certaine oisiveté (cf. 3.1), un horizon futur (4.1 et 4.2), ou encore une absence du système de mesure (5.1). Ce court panorama souligne le fort caractère protéiforme que revêt la performance du travail, et la difficulté d'en réaliser une synthèse, même dans une petite entreprise.

Ce caractère protéiforme dénote également la complexité, pour les acteurs de l'organisation, à se saisir de la performance du travail. Sur ce point, nous avons particulièrement insisté sur la mobilisation, par le PDG, d'arguments chiffrables et non chiffrables, au sein d'arbitrages dont lui seul connaît les équations (cf. 4.4 sur la synthèse des pratiques).

Les arbitrages que nous avons étudiés possèdent cependant un point commun : ils se concluent en faveur des arguments non chiffrés (embauche d'un responsable qualité, et présence de sureffectif). En outre, nous avons restitué une pratique d'observation de la part du PDG, qui manifeste la compréhension que quelque chose échappe aux mesures. Tout ceci dénote selon nous la capacité, de la part du PDG, à s'affranchir des mesures qui sont à sa disposition, c'est-à-dire à ne pas décider ou agir exclusivement dans le sens induit par les indicateurs. La figure du PDG d'Industrie Roue semble en

cela exemplaire. Mais cette indépendance vis-à-vis des mesures questionne un autre aspect, sur lequel nous reviendrons en conclusion du chapitre : jusqu'à quel point le PDG a-t-il besoin de mesures pour décider et agir ?

Enfin, la mise en œuvre de notre cadre analytique a permis de déceler des tensions, voire des contradictions entre la stratégie et les enjeux internes d'Industrie Roue. En particulier, la stratégie de réduction des délais (cf. 1.2.1) génère un déficit de productivité et du sureffectif (cf. 3.1.2.4 et 4.2), qui peuvent impacter la survie à court terme de l'entreprise (cf. 1.2.2). De même, les leviers de réduction des délais de livraison semblent se concentrer sur le processus de fabrication, en négligeant ce qui se déroule en interne au-delà de l'étape de peinture (cf. 5.2). Ces illustrations éclairent l'utilisation de notre cadre analytique comme possible outil d'intervention dans les organisations, à des fins de diagnostic ou de questionnement, par exemple.

Dans le cas d'Industrie Roue, nous avons en outre développé une autre utilisation potentielle : celle de suggérer des améliorations dans l'allocation des ressources internes (5.2). Cette dernière possibilité confine à détacher les catégories du noyau autour duquel il fut construit (la performance du travail), et permet alors d'envisager une portée plus générale au cadre analytique développé et utilisé dans cette thèse.

Nous terminons ici la synthèse des mesures, discours, pratiques et activité chez Industrie Roue. Il nous reste à conclure ce chapitre dédié au cas Industrie Roue.

CONCLUSIONS DU CHAPITRE 7

Dans le cas que nous venons de restituer, nous avons mis en œuvre notre cadre analytique pour appréhender ce que recouvre la performance du travail chez Industrie Roue. Ce faisant, nous en avons identifié plusieurs aspects qui confèrent un caractère protéiforme à la performance du travail dans cette entreprise (cf. section 6 ci-dessus). Le cas Industrie Roue semble ainsi conforter ce caractère protéiforme que nous avons

également relevé chez Boutiques Aéroports (cf. chapitre précédent), même si les aspects alors évoqués ne se recoupent pas avec ceux d'Industrie Roue.

Le cas Industrie Roue nous permet également d'élargir le champ d'application du cadre analytique développé dans cette thèse : nous l'avons ici appliqué dans une petite PME industrielle – à la différence du grand groupe commercial que représentait Boutiques Aéroports. Par ailleurs, outre les tensions, incohérences ou contradictions que ce cadre analytique a pu nous aider à pointer (cf. section 6 précédente), nous nous avons proposé ici une extension de son utilisation : construire une proposition d'amélioration pour Industrie Roue. Ce faisant, nous avons voulu illustrer la manière dont, outre le diagnostic ou le questionnement, notre cadre analytique pouvait aussi servir à suggérer des plans d'actions managériaux. Cette illustration renforce à notre sens la possibilité, pour notre cadre analytique, de constituer la base d'une méthodologie d'intervention dans les organisations.

Nous pensons également que cette illustration peut soutenir la portée plus générale de notre cadre. En effet, la proposition d'amélioration que nous avons faite ne s'articule pas directement autour de la performance du travail. Il semblerait ainsi que les catégories *mesures*, *discours*, *pratiques* et *activité* puisse aussi entrer en relation sur des thématiques autres que celles pour lesquelles nous les avons alors rassemblées. Si notre hypothèse s'avère juste, il devrait alors être possible d'articuler *mesures*, *discours*, *pratiques* et *activité* autour d'une thématique comme l'éthique au travail, par exemple. Cette hypothèse ouvre la voie à de futures recherches en ce sens.

Si le cas Industrie Roue montre que notre cadre analytique fonctionne aussi dans ce contexte, force est de reconnaître que l'*activité* apporte assez peu d'éléments dans la compréhension du cas. Cela peut tenir à plusieurs choses. Tout d'abord, dans une entreprise de 20 personnes, l'ensemble de la ligne hiérarchique a plus de facilité à se rendre dans l'atelier pour voir ou échanger. Ainsi, même le PDG représente un manager de premier niveau qui dispose d'une bonne connaissance du métier, comme l'ont montré nos échanges avec lui. Deuxièmement, dans le contexte d'Industrie Roue, l'activité est peut-être plus stabilisée, même si la prescription est généralement tacite

ou « pas à jour »¹. Enfin, c'est peut-être qu'une part des enjeux, notamment sur les délais, se nouent en-dehors du périmètre de l'atelier. Certes, nous avons identifié un délai d'écoulement d'1,5 jour après fabrication (cf. 5.2), mais dans un autre échange le PDG nous a parlé d'un délai de 8 semaines pour l'approvisionnement de la matière². Les enjeux ne sont donc pas du même ordre.

Enfin, à bien des égards, le cas Industrie Roue que nous venons d'étudier est un cas exemplaire. Dans un contexte de crise économique, et alors qu'il identifie clairement l'enjeu de la survie de son entreprise, le PDG d'Industrie Roue a embauché du personnel de structure (le responsable qualité) tout en maintenant du sureffectif dans l'atelier, alors même que son indicateur de productivité était en-deçà de l'objectif fixé. Pour autant, ce cocktail surprenant ne résulte pas d'une folie, ou d'un pari. A travers nos restitutions, nous avons pu exposer la rationalité du PDG d'Industrie Roue, et la complexité des arbitrages qu'il réalise. Au final, il ressort que ce singulier PDG montre une grande indépendance vis-à-vis des mesures à sa disposition – et qu'il a en grande partie construites.

Cette indépendance interroge, parce que l'on peut se demander, au final, si le PDG d'Industrie Roue a effectivement besoin des indicateurs à sa disposition. Nous ne pouvons ici qu'émettre des remarques spéculatives. Comme nous l'avons mentionné, dans une structure de 20 personnes, le PDG a plus de facilité à obtenir des informations en-dehors d'un reporting chiffré. Par ailleurs, il existe plusieurs manières d'utiliser les indicateurs : certes pour décider et agir, mais aussi pour s'assurer que la situation ne dérive pas. Enfin, comme le montre la structure capitalistique d'Industrie Roue (cf. 1.1), le PDG détient la majorité des parts de l'entreprise. De ce fait, et même s'il doit présenter des comptes à ses associés et créanciers (conseils d'administration, etc.), il est vraisemblablement extrêmement libre de diriger l'entreprise selon les objectifs et critères qu'il a lui-même décidés.

¹ En ce qui concerne les documents présents aux postes de travail (Entretien RTF, 20/11/2012, p. 10).

² Entretien PDG, 29/05/2013, p. 4.

CHAPITRE 8 – DISCUSSION, LIMITES, CONTRIBUTIONS

Ce chapitre est organisé en trois sections : discussion et contributions (section 1), limites de la thèse (section 2) et perspectives de recherche (section 3).

1 DISCUSSION ET CONTRIBUTIONS

Nous structurons notre discussion et nos contributions autour de cinq pôles. Le premier concerne notre cadre analytique notamment comme réponse à la question de recherche (1.1). Le second défend que le travail est un objet de recherche légitime en contrôle de gestion (1.2). Nous revenons ensuite sur les représentations que nos interlocuteurs ont explicitées à propos de la performance (1.3). Chacune de ces trois sections illustrera que les éléments de méthode sont importants pour accéder aux données permettant d'alimenter les catégories du cadre analytique. Le quatrième pôle s'articule autour de la prescription (1.4), et le cinquième se consacre à l'activité collective dans la performance du travail (1.5).

1.1 Discussion et contributions autour de notre cadre analytique

Dans cette section, nous revenons tout d'abord sur les réponses apportées par notre cadre analytique et la démarche associée, à notre question de recherche (1.1.1), avant d'envisager de possibles extensions de son application (1.1.2).

1.1.1 Un cadre analytique original comme réponse à la question de recherche

Comme nous l'avons indiqué au chapitre 5, le cadre analytique mobilisé dans cette thèse articulé à des méthodes permettant de recueillir des données sur les différentes catégories du cadre a été construit comme une proposition de réponse à notre question de recherche « Comment rendre compte de la performance du travail dans les organisations ? ». Il articule quatre catégories : mesures, discours, pratiques managériales et activité autour de la performance du travail (cf. chapitre 4).

A travers nos études de cas, ce cadre analytique nous a permis d'explicitier de nombreux aspects de la performance du travail dans les deux contextes étudiés et

restitués aux chapitres 6 et 7. Chez Boutiques Aéroports la performance du travail a pu être caractérisée à partir des discours des managers de proximité, entre autres, selon les aspects suivants : vendre, conseiller, satisfaire, encaisser, tenir le linéaire propre, fidéliser le client (cf. 2.2.1.2 du chapitre 6). A partir de l'activité de vendeur, d'autres dimensions de la performance ont émergé, notamment : dépasser l'incompréhension (6.2.1 du chapitre 6), collaborer pour vendre (6.2.6 du chapitre 6), ou encore s'écarter de la prescription (6.2.2 du chapitre 6). Chez Industrie Roue, la performance du travail se caractérise en particulier par le fait de produire selon un taux prédéfini, ou encore comporter une relative oisiveté permettant de proposer des délais courts (cf. 3.1.3 du chapitre 7). Les pratiques d'embauche et de sureffectif ont également fait émerger deux horizons à la performance du travail : actuel et futur (cf. 4.4 du chapitre 7).

L'explicitation de l'ensemble de ces dimensions de la performance du travail n'a rien d'évident en soi. D'une part, ces dimensions ne sont pas exclusives les unes des autres. Par exemple, chez Industrie Roue, le fait de produire selon un taux prédéfini (mesuré par les indicateurs de productivité) cohabite avec une certaine oisiveté (due au manque de commandes et au sureffectif) qui permet de proposer des délais courts. D'autre part, les dimensions évoquées précédemment émergent de différentes composantes du cadre. Pour illustrer, la performance du travail émerge des discours (vendre, conseiller, etc.), de l'activité (dépasser l'incompréhension, collaborer pour vendre) et des pratiques (une certaine agressivité – cf. 4.2.1 du chapitre 6). Ceci dénote l'intérêt de rassembler et articuler les différentes catégories du cadre analytique.

Le cadre analytique mobilisé dans cette thèse est un cadre analytique original dans le champ du contrôle de gestion, car il se compose de quatre catégories qui n'avaient jamais été formellement associées jusque-là. L'originalité tient au fait que la catégorie *activité* provient d'une discipline extérieure aux sciences de gestion : l'ergonomie. Nous avons relevé au chapitre 3 que des travaux précédents avaient conjointement mobilisé ergonomie et contrôle de gestion (Hubault & Fiol, 1996 ; De Geuser, 2006 ; Guénin, 2008). Ces recherches ont adopté une démarche d'intervention ergonomique classique qui certes s'appuie sur l'*activité*, mais ne l'articule ni avec des *mesures*, ni

avec des *discours*, ni avec des *pratiques managériales*. Pour ce qui est des trois autres catégories (mesures, discours et pratiques), nous avons montré au chapitre 4 que des recherches en contrôle les mobilisaient : discours et pratiques pour Cuganesan & al. (2007), discours, mesures et (absence de) pratique pour Modell (2012).

Bien que nous ayons justifié théoriquement la construction de ce cadre (cf. chapitre 4), sa mise en œuvre dans nos deux études de cas et les éclairages qu'il permet d'apporter sur la performance du travail (cf. plus haut) confortent sa validité et justifient son intérêt d'un point de vue empirique. En effet, l'articulation des quatre catégories a permis de mettre en lumière la portée interprétative, voire explicative, du cadre. Chez Industrie Roue, la pratique d'embauche mobilise des mesures, mais ces dernières ne sont pas déterminantes pour l'expliquer (cf. 4.1 du chapitre 7). Pour en comprendre les raisons, il a fallu s'intéresser aux discours du PDG qui s'appuient en fait sur une performance *future* du travail. Chez Boutiques Aéroports, les pratiques managériales visant à remédier à un déficit de performance ont permis de mettre en évidence une certaine agressivité vis-à-vis des clients afin de générer du chiffre d'affaires (cf. 4.2.1 du chapitre 6). A travers ce constat, nous avons inféré¹ la possibilité de deux niveaux d'engagement dans la vente : l'un 'normal', et l'autre 'agressif' (cf. 4.2.1 du chapitre 6).

Le contrôle de gestion est aujourd'hui globalement démuné pour étudier le travail et sa performance. Nous proposons ici un outil opérationnel permettant de l'étudier, et que les chercheurs en contrôle de gestion pourront aisément manipuler. Notre cadre analytique peut en effet être mis en œuvre au travers d'une méthodologie courante en contrôle de gestion : l'étude de cas².

¹ Nos données ne nous permettaient pas en effet d'aller au-delà.

² Comme exposé au chapitre 5, nous avons mobilisé dans notre étude de cas quatre méthodes de collecte principales : entretiens, collecte de documents, observations et verbalisations/échanges informels. Procéder par entretiens et collecte de documents est courant en contrôle de gestion. Observations et verbalisations sont des méthodes plus rares, même si elles peuvent se rapprocher de démarches ethnographiques qui ont pu être réalisées et publiées dans notre champ.

Nous pensons alors contribuer à la littérature en contrôle de gestion en proposant une méthode structurée par un cadre analytique original qui permet d'étudier le travail et sa performance.

1.1.2 Des possibilités d'extension du périmètre d'utilisation du cadre analytique

A ce stade, nous identifions trois possibles extensions à l'utilisation de notre cadre analytique : servir d'outil lors d'intervention en entreprises, être intégré aux démarches ergonomiques, et s'articuler autour d'autres notions que la performance du travail. Nous abordons ces trois possibilités successivement.

Au cours de cette thèse, nous avons à plusieurs reprises illustré la possibilité d'utiliser notre cadre analytique dans une perspective d'intervention auprès des entreprises. Le cadre analytique nous a par exemple permis de relever des tensions ou incohérences d'ordre systémique, de susciter des questionnements, ou encore d'élaborer des recommandations. Nous avons ainsi noté une certaine incohérence chez Boutiques Aéroports, dans le fait de vanter l'esprit d'équipe dans les discours, et de développer une pratique d'individualisation de la performance (cf. section 5 du chapitre 6), alors que nous avons restitué des situations classiques de coopération efficace (cf. 6.2.5 et 6.2.6 du chapitre 6). De plus, l'étude conjointe des discours managériaux et de l'activité de vendeur permet, *in fine*, de questionner la place des vendeurs dans l'atteinte de la performance chez Boutiques Aéroports (cf. 6.3 du chapitre 6). Les discours managériaux insistent sur le fait que les vendeurs font la performance (2.2.2), alors que l'activité met en évidence des situations dans lesquelles le vendeur ne participe pas à la vente (6.2.7 du chapitre 6), ou dans lesquelles le vendeur n'arrive pas à vendre (6.2.8 du chapitre 6). Chez Industrie Roue, le modèle de performance de l'entreprise comporte certaine tension que nous avons pu déceler. Au travers des discours et des pratiques managériales, la stratégie et l'enjeu de survie entrent en tension : la réduction des délais génère des écarts de productivité et du sureffectif, ce qui impacte négativement l'objectif de survie (cf. section 6 du chapitre 7). En nous écartant quelque peu du cœur de cette thèse, nous avons pu émettre une recommandation pour Industrie Roue : à partir de notre analyse de l'activité et des

mesures, nous avons suggéré d'allouer des ressources de personnel vers le secteur de logistique interne afin de réduire le temps d'écoulement après peinture.

Enfin, et même si cela dépassait le cadre de cette thèse, nous pensons que notre cadre analytique pourrait être utilisé afin de confronter les acteurs aux observations. L'objectif serait de mettre en évidence les différentes représentations et les cohérences ou incohérences entre ces représentations et les dispositifs de gestion (indicateurs, prescription), avec l'hypothèse que cette confrontation puisse conduire à des modifications de représentations de la performance du travail et à des décisions sur ces dispositifs.

Il nous semble également que notre cadre analytique pourra intéresser l'ergonomie de manière très concrète. Notre cadre analytique comporte en effet des éléments qui contribuent à la compréhension des situations de travail, et qui peuvent améliorer la légitimité et la pertinence d'une intervention ergonomique : les discours et analyses sur la performance organisationnelle (discours), les indicateurs de performance relatifs au travail (mesures), les décisions ou actions qu'ils permettent (pratiques). Tout ou partie de ces éléments pourraient être particulièrement utiles, notamment, lors de la phase d'instruction de la demande d'intervention ergonomique. Selon Guérin & al. (1991), la phase d'instruction de la demande vise à reformuler les problèmes identifiés par l'entreprise à partir « des modalités concrètes de gestion de l'écart entre le travail prescrit et l'activité réelle. » (p. 68). Ils font état d'une difficulté spécifique à cette phase : « Quel que soit son savoir-faire, l'ergonome n'arrive jamais à établir tous les liens. Même certaines relations, qui se révéleront pourtant évidentes ultérieurement, lui échapperont au stade de l'instruction de la demande. » (Guérin & al., 1991, p. 71). En intégrant des données relatives aux trois dimensions de notre cadre analytique citées plus haut lors de la phase d'instruction de la demande, il semble possible de considérer que l'ergonome en intervention disposerait de meilleures informations durant cette phase, et que cela améliorerait alors la reformulation des problèmes posés. A travers les indicateurs, Industrie Roue fait face à un problème de productivité. Cependant, les discours du PDG explicitent les enjeux de performance chez Industrie Roue : les délais et la survie à court terme. Ils permettent ainsi de comprendre que la

productivité ne représente pas un problème à court terme. Ainsi, un ergonomiste sollicité à propos de la productivité dans cette entreprise et ayant fait expliciter les enjeux de l'entreprise pourrait reformuler, par exemple, le problème en termes de délais.

L'instruction de la demande est une phase déterminante, car « la reformulation des questions [lors de l'instruction de la demande] est à la base de l'élaboration des hypothèses aptes à guider les investigations nécessaires à la production de connaissances. » (Guérin & al., 1991, p. 71). Nous pouvons alors envisager que les éléments de notre cadre analytique que nous proposons d'intégrer amélioreraient l'élaboration des hypothèses, et que cela concourrait à mieux guider les investigations de l'ergonomiste.

Plus généralement, cette possible contribution de notre cadre analytique à la démarche ergonomique montre l'intérêt à renforcer les collaborations entre ergonomie et sciences de gestion. En ce sens, notre thèse conforte le mouvement de rapprochement initié par plusieurs auteurs en ergonomie (Dul & Neumann, 2009 ; Dul & al., 2012 ; Karwowski, 2005 ; Lee, 2005).

Dans cette thèse, nous nous sommes bien entendu focalisés sur la mobilisation du cadre analytique autour de la performance du travail. A l'issue de cette recherche, et comme nous l'avons indiqué dans le cas Industrie Roue (cf. chapitre 7), il semble que notre cadre analytique pourrait se détacher du concept autour duquel il a été initialement construit, la performance du travail, et s'appliquer à d'autres notions.

Illustrons par l'éthique en entreprise. Étudier l'éthique en entreprise en mobilisant notre cadre analytique reviendrait à étudier les éventuels indicateurs associés (mesures), les discours et pratiques managériaux relatifs à l'éthique. Et enfin, cela reviendrait à étudier l'activité de personnes confrontées à des situations dans lesquelles l'éthique constitue un enjeu. Une telle démarche pourrait par exemple permettre de comprendre ce qui, dans le fonctionnement courant de l'organisation pourrait susciter un conflit éthique : des objectifs ? des procédures ? un manque de formation ? etc.

Si l'hypothèse que nous formulons était confirmée par de futures recherches, cela signifierait que le cadre analytique développé ici revêt alors une portée plus générale. Cela signifierait ainsi que notre cadre analytique pourrait être appliqué plus largement en sciences de gestion.

1.2 Le travail, objet de recherche légitime en contrôle de gestion

La présente thèse a montré, dans une perspective normative, comment il était possible de rendre compte de la performance du travail dans les organisations – à travers la mobilisation d'un cadre analytique et d'une démarche de recueil de données appliquées à deux études de cas. Le cas Boutiques Aéroports a particulièrement souligné ce qu'apporte le travail de vendeurs. Les managers et leurs adjoints ont ainsi affirmé le rôle central du travail de vendeurs dans la performance des boutiques (cf. 2.2.2 et 4.2.1 du chapitre 6). Malgré quelques échecs (vente sans contact avec un vendeur et abandon de produits), l'importance de ce rôle est confortée par nos restitutions de l'activité des vendeurs (cf. section 6 du chapitre 6). Ces éléments dénotent l'importance du travail de vendeur dans la performance organisationnelle de Boutiques Aéroports. Plus généralement, ils montrent que le travail peut receler de forts enjeux constitutifs de la performance organisationnelle. En ce sens, il semble légitime et pertinent de considérer, au sein du contrôle de gestion, le travail comme objet de recherche en tant que tel.

Le constat que nous dressons peut paraître évident mais n'a rien d'anodin. Nous avons précédemment pointé l'absence de recherches sur le travail en contrôle de gestion (cf. 1.2.3 du chapitre 1). Cette absence est cohérente avec le « paradigme du contrôle » formulé par Lorino (1995, p. 21). Ce paradigme stipule en particulier¹ : « Le contenu concret de l'activité humaine, en termes d'actions et de savoirs, est supposé modélisé, stable et transparent : le contrôle peut donc le traiter par omission (sous-entendre sa prise en compte, comme une chose évidente) [...]. » (Lorino, 1995, p. 23). En d'autres

¹ Cf. chapitre 1 pour plus de détails.

termes, cet extrait signifie que le contrôle de gestion peut traiter le travail par omission. Même si ce paradigme ne peut être considéré comme le seul en contrôle de gestion, il est symptomatique de la façon dont le contrôle de gestion peut justifier l'absence de prise en compte du travail.

Notre thèse montre au contraire tout l'intérêt à étudier le travail, donc à *ne pas traiter le travail par omission*. Dans le cas Boutiques Aéroports, la situation n°2 (6.2.2 du chapitre 6) montre l'influence déterminante du vendeur dans l'augmentation du montant d'achat des clients. En effet, suite à l'intervention du vendeur, les clients achètent deux bouteilles de whisky¹, et non une comme envisagé initialement. Le chiffre d'affaires avec ces clients double quasiment, et le montant des achats dépasse l'objectif de panier moyen. Cet exemple illustre que l'importance du travail dans la performance organisationnelle peut s'avérer capitale.

Par rapport au paradigme du contrôle énoncé plus haut, la présente thèse représente alors une anomalie (Kuhn, 1962). Elle invite à le réinterroger afin de, à tout le moins, préciser et justifier les conditions dans lesquelles le travail pourrait (continuer à) être traité par omission. Une telle prise en compte constitue une contribution de notre thèse au contrôle de gestion.

Plus généralement, la présente thèse contribue au champ du contrôle de gestion en montrant qu'il est possible (conceptuellement et empiriquement) d'effectuer une recherche sur le travail. Elle ouvre ainsi la voie à de futures recherches sur le travail.

En corollaire, notre thèse plaide pour renforcer le rapprochement entre le contrôle de gestion et l'ergonomie. Elle conforte en ce sens les travaux pionniers en la matière (Hubault & Fiol, 1996 ; De Geuser, 2006).

Pour terminer, nous voudrions apporter des arguments managériaux et sociétaux en faveur de recherches sur le travail en contrôle de gestion. D'un point de vue managérial, nos études de cas ont mis en évidence la complexité qu'affrontent les managers pour appréhender et formaliser ce que le travail apporte à l'entreprise. Réduire cette complexité peut s'avérer précieux pour ces managers, en particulier

¹ Bénéficiant ainsi d'offre promotionnelle.

dans une perspective de pilotage organisationnel. Sans que cela en constitue l'objectif premier, notre thèse permet d'envisager quelques pistes en ce sens. A travers les tensions ou incohérences qu'il décèle, notre cadre analytique peut aider à identifier, pour le travail, les apports les plus essentiels. Dans le même ordre d'idées, il serait possible de s'appuyer sur quelques situations de travail pour aider à faire exprimer et synthétiser les représentations de la performance du travail. Bien sûr, de futures recherches pourront prolonger ces pistes et en ouvrir d'autres.

D'un point de vue sociétal, comprendre la performance du travail devrait permettre de mieux comprendre l'utilité des emplois qui accomplissent ou accompliraient ledit travail. En termes d'enjeu, nous pensons que cette meilleure compréhension pourrait être bénéfique pour l'emploi. En effet, si tous les dirigeants d'entreprise avaient une meilleure connaissance de ce que le travail de leurs employés apporte à la performance de leur entreprise, les réductions nettes d'effectifs tendraient peut-être à diminuer, et le chômage aussi.

1.3 Un accès à de larges représentations sur la performance

Dans nos études de cas, nous constatons que les discours intègrent des éléments de performance différents de ceux portés par les mesures. Par exemple, dans le cas Industrie Roue, nous avons fait part de discours managériaux expliquant les écarts de productivité selon quatre dimensions différentes (cf. 3.1.2 au chapitre 7) : les caractères individuels des opérateurs, les déplacements au poste de travail, la variabilité des produits et la réduction des délais. Parmi ces explications, seule la dernière relative à la réduction des délais se réfère à des mesures (les délais, qui sont suivis par plusieurs indicateurs). Elle présente en outre un caractère conflictuel avec d'autres notions : la stratégie de réduction des délais génère du sureffectif qui lui-même génère des écarts de productivité. Autrement dit, si les mesures restent présentes, elles ne structurent pas le discours au point de le monopoliser totalement. Chez Boutiques Aéroports, nous avons noté un certain niveau de détail lorsque les managers caractérisent le travail de vendeurs, notamment sur l'attitude à avoir vis-à-

vis des clients en fonction des nationalités (gestuelle, distance) et sur le fait de tenir le linéaire (propreté, réassort, étiquettes).

Ces représentations peuvent émerger parce que nos interlocuteurs connaissaient plus ou moins profondément le travail dont nous parlions. La petite taille d'Industrie Roue favorise en effet une certaine proximité avec l'atelier. Tous les managers et managers adjoints de Boutiques Aéroports ont occupé un poste de vendeur durant leur carrière. C'était, pour certains, il y a plus d'une dizaine d'années et pour d'autres quelques années à peine.

Cette proximité ne pose pas de difficulté particulière puisque notre démarche de recherche visait en particulier à faire émerger des représentations sur la performance du travail à travers les discours de managers. A cet égard, elle conforte le choix d'interroger des managers connaissant le travail considéré.

De plus, en nous intéressant à un domaine peu exploré, notre démarche de recherche ne comportait pas d'enjeu relatif à la *spontanéité* des représentations exprimées. D'ailleurs, notre design de recherche a cherché à solliciter des discours sur le travail selon des angles différents. Le questionnement que nous avons adopté dans les entretiens était ouvert et multidimensionnel. Il s'est appuyé sur des questions du type : 'qu'est-ce qu'un bon travail ?', 'disposez-vous de suffisamment d'effectifs ?', 'envisagez-vous d'embaucher ?', 'comment s'expliquent les écarts de productivité ?', etc. Ce spectre de questions nous est apparu comme facilitant l'émergence de discours pouvant générer des dimensions différentes et potentiellement conflictuelles entre elles : par exemple, un bon travail pourrait conduire à des écarts de productivité. Ce spectre de questions paraissait favoriser l'émergence d'un large panorama de représentations sur la performance du travail.

Ainsi, notre design de recherche a permis de collecter des discours qui semblent (ré)investis de représentations n'étant pas exclusivement centrées sur ou associées à des mesures. Il a probablement contribué à recueillir et déceler des représentations de la performance du travail qui soient non réductrices et complexes.

En prenant le travail comme point de départ, notre questionnement permet finalement d'aboutir à une explicitation de différentes dimensions de la performance, jusque dans leurs interactions parfois conflictuelles. Notre démarche pourrait en ce sens constituer un moyen complémentaire d'accéder par le travail à ce que de nombreux chercheurs en contrôle de gestion ont identifié : la multidimensionnalité de la performance organisationnelle (Bourguignon, 1997 ; Giraud & Zarlowski, 2011).

1.4 Discussion et contribution relatives à la prescription du travail

Dans cette section, nous exposons tout d'abord notre contribution à la définition de la prescription (1.4.1), avant de discuter nos résultats sous l'angle de l'auto-prescription (1.4.2) et de l'adhésion à la prescription (1.4.3).

1.4.1 Contribution à la définition de la prescription au travers de pratiques managériales

L'ergonomie s'accorde sur le fait que la prescription prend de multiples aspects : « Dans toute situation de travail, il existe en effet une diversité de sources de prescription [...] » (Daniellou & Béguin, 2004, p. 340). Ces auteurs caractérisent ces sources selon un caractère direct ou indirect. Il y a tout d'abord « la prescription formelle des tâches à réaliser, qui porte sur les résultats attendus du travail et/ou sur les modes opératoires, et qui prend la forme de règles officielles, contenues dans des documents. » (Daniellou & Béguin, 2004, p. 340). Viennent ensuite les sources indirectes : « [Il] existe aussi des prescriptions plus indirectes, mais physiquement présentes dans les situations[, comme les] dispositifs techniques[, ou encore] des collègues ou des clients. » (Daniellou & Béguin, 2004, p. 340). Noulin (1992) complète les sources de prescription en détaillant dans le tableau suivant les éléments qui permettent de décrire la tâche :

Éléments pour une description de la tâche	
<ul style="list-style-type: none"> ● Objectifs : performances exigées, résultats assignés, normes de production qui déterminent « l'obligation de résultats » que l'opérateur reconnaît comme contrepartie de sa rémunération. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Environnement physique : ambiances sonores, thermiques, lumineuses, vibratoires, toxiques, conception anthropométrique du poste de travail...
<ul style="list-style-type: none"> ● Procédures : manières dont l'opérateur doit atteindre les objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ● Conditions temporelles : durée et horaires de travail, cadences, rythme de travail, pauses, fluctuations de la production dans le temps...
<ul style="list-style-type: none"> ● Moyens techniques : machines, outils, moyens de protection, moyens d'information, de communication... 	<ul style="list-style-type: none"> ● Conditions sociales : formation et/ou expérience professionnelle exigées, qualification reconnue, possibilité de promotion, de plan de carrière...
<ul style="list-style-type: none"> ● Moyens humains : organisation collective du travail, répartition des tâches, relations hiérarchiques... 	

Noulin (1992, p. 158)

Au-delà de cette formalisation, Noulin (1992) précise que : « Par ailleurs, il n'est pas rare qu'il existe un écart entre la « tâche prescrite » par les concepteurs, et la « tâche attendue » par l'encadrement immédiat. Il convient donc de cerner les différentes représentations, formelles et informelles, qui coexistent chez les acteurs de la situation. » (Noulin, 1992, p. 158).

Dans le cas Boutiques Aéroports (cf. chapitre 6), la prescription apparaît au travers de plusieurs catégories de notre cadre analytique. La démarche de vente en constitue la base, formalisée dans un document. La prescription est aussi présente dans les discours des managers de proximité à propos de la caractérisation du travail de vendeur. Elle apparaît dans les pratiques, notamment lorsqu'il s'agit de « remobiliser » ou « *rebooster* » les vendeurs. Enfin, certaines mesures sont liées à la prescription : le score de la visite-mystère qui sanctionne la conformité d'exécution du scénario de vente, ou encore le chiffre d'affaires et le panier moyen, qui constituent quasiment des objectifs individuellement assignables.

En regard des éléments de la littérature en ergonomie présentés plus haut, la démarche formalisée, la caractérisation du travail et les mesures font classiquement partie de la tâche en ergonomie.

Afin de statuer sur les pratiques, il est nécessaire de s'y attarder un peu. Dans le cas Boutiques Aéroports, les pratiques managériales qui visent à « remobiliser » ou « *rebooster* » les vendeurs se traduisent concrètement par un rappel de consignes et/ou la formulation de nouvelles :

« Par exemple là la dernière visite-mystère, on a loupé l'accueil, bon on va travailler l'accueil. Alors systématiquement tous les clients, vous allez les accueillir [consigne existante], et dans les trois minutes qui suivent, vous allez retourner vers eux [nouvelle consigne], leur demander s'ils ont besoin, « en quoi puis-je vous aider ? », une question ouverte [consigne existante] ... » (Entretien MA2, p. 4).

Par nature, les consignes écrites¹ font partie des sources de prescription identifiées en ergonomie (cf. ci-dessus). Mais dans le cas étudié, les consignes sont véhiculées par les managers *en fonction des problèmes rencontrés*. Cela les différencie de règles écrites et formalisées, et de discours managériaux qui, s'ils sont oraux, peuvent néanmoins exprimer une représentation fixée. En ce sens, identifier des pratiques managériales comme source de prescription paraît novateur.

Autre perspective semble-t-il intéressante : ces pratiques managériales prescriptives laissent entrevoir toute une part de prescription qui s'établirait « au fil de la journée », selon les événements auxquels les managers devraient faire face.

En termes méthodologiques, étudier la prescription qui émerge des pratiques managériales nécessite d'étudier le travail des managers. Cela revient en fait à réaliser « l'ergonomie du travail de manager » (De Geuser, 2006, p. 269).

Ainsi, en identifiant des pratiques managériales comme source de prescription, nous pensons contribuer à la littérature en ergonomie en élargissant quelque peu la compréhension de la prescription dans cette discipline.

¹ Daniellou & Béguin (2004) font clairement référence à des documents formalisant les consignes.

Dans le même temps, nous confortons les conclusions de De Geuser (2006) sur la nécessité de s'intéresser à « l'ergonomie du travail de manager ».

1.4.2 Objectifs de performance et auto-prescription

Dans le cas Boutiques Aéroports, nous avons indiqué que la performance en boutiques repose sur quelques indicateurs de performance, dont le panier moyen (cf. 3.2 du chapitre 6). En dépit d'un développement de l'individualisation de la performance dont nous avons rendu compte au 4.2.2 du chapitre 6, la performance en boutiques reste mesurée au niveau global de la boutique. Toutefois, l'objectif de panier moyen s'exprime, pour l'ensemble de la boutique, sous une forme unitaire : 60€/ticket de caisse¹, par exemple. Ainsi, si chaque client achète pour plus de 60€ et paye en une fois, alors l'objectif de panier moyen est atteint. Nos observations mettent en évidence que certains vendeurs utilisent l'objectif de panier moyen comme élément structurant de leur relation avec la clientèle. C'est en particulier le cas de Serge dans la vente de cigares et whisky (situation n°1 au 6.2.1 du chapitre 6). Serge a ainsi verbalisé : « Déjà, je voulais qu'il paye tout d'un coup pour le panier moyen. ». Autrement dit, faire payer le client en une fois permettait, pour Serge, de contribuer à atteindre l'objectif de panier moyen. Sans pouvoir affirmer que ce phénomène soit généralisé, nous avons rencontré un autre vendeur, Pierre, qui nous a clairement indiqué faire en sorte d'atteindre, voire dépasser, l'objectif de panier avec chaque client rencontré².

Le phénomène que nous décrivons évoque l'autoprescription, ou « règles autoprescrites » (Veyrac, 1988). Pour Veyrac (1998) : « Les règles autoprescrites sont des règles dont l'agent ne peut pas affirmer l'hétéronomie : soit par méconnaissance des règles comprises, soit par opposition consciente aux règles comprises. » (p. 39)³. Autrement dit, l'individu au travail définit ses propres règles (sa propre prescription) soit quand la prescription est incomprise, incomplète ou absente (Falzon & Sauvagnac,

¹ Cf. 3.2 du chapitre 6 pour les modalités de calcul.

² Observations ATGC du 20/01/2014 pp. 4-8 et du 21/01/2014 pp. 16-17.

³ « Les règles comprises sont les règles qui sont comprises par un opérateur comme étant les règles prescrites. » (Veyrac, 1998, p. 38). Par simplification ici, nous considérons que les règles comprises sont assimilables à une prescription formellement explicitée.

2004), soit quand il est en désaccord avec la prescription. Il est légitime, dans le cas Boutiques Aéroports, d'écarter l'incompréhension des règles et l'opposition aux règles pour déterminer une certaine auto-prescription, puisque nous n'avons constaté ni l'une ni l'autre. Pour ce qui concerne l'incomplétude de la prescription, nos données sont, précisément, incomplètes sur cet aspect : nous n'avons spécifiquement demandé ni aux vendeurs ni aux managers de proximité si 'atteindre ou dépasser le panier moyen avec chaque client' était une consigne spécifique. Nous pouvons uniquement affirmer qu'aucune prescription du type que nous suggérons ne se trouve dans les documents auxquels nous avons eu accès.

Quoi qu'il en soit, ce qui semble intéressant dans les situations que nous évoquons, c'est le statut de l'objectif de panier moyen. Par construction au sein de l'organisation, l'objectif de panier moyen constitue un élément de la prescription globale (cf. tableau de Noulain (1992) à la section précédente) qui s'applique aux vendeurs, et représente la moyenne arithmétique du chiffre d'affaire par ticket de caisse. Dans le même temps, il ouvre à une auto-prescription du type 'atteindre l'objectif de panier moyen pour *chaque* client'. Pour revenir à nos catégories analytiques, ceci signifie qu'une même mesure pourrait conduire à deux natures de prescription : l'une hétéronome (extérieure à l'opérateur), et l'autre autonome (propre à l'opérateur).

De notre point de vue, cette dichotomie conforte la nécessité de s'intéresser, comme nous l'avons fait dans cette thèse, tant aux discours et pratiques managériaux qu'aux mesures. En effet, discours et pratiques permettent d'appréhender plusieurs choses, et notamment : les représentations véhiculées par les mesures, l'importance accordée aux mesures et la hiérarchie entre les mesures. La connaissance de ces éléments augmenterait sans doute la compréhension de la prescription de la part de l'opérateur, du manager et de son organisation – mais aussi de la part d'un intervenant extérieur à l'organisation. Cette meilleure compréhension de la prescription pourrait sans doute contribuer à réduire le stress dans certaines situations. Falzon & Sauvagnac (2004) considèrent effectivement la prescription comme un levier de réduction du stress au travail :

« Prescrire le travail pour le faciliter, la prescription du travail étant un enjeu important pour la prévention du stress au travail. Cela suppose :

- la clarté : soit on prescrit le travail et alors on fixe des objectifs aussi clairs que possible, soit on laisse l'opérateur s'autoprescrire sa tâche et l'on définit avec lui les limites de sa responsabilité. » (p. 187).

Il nous semble que notre proposition d'articuler mesures, discours et pratiques contribue à développer la clarté mentionnée par Falzon & Sauvagnac (2004) : elle permettrait d'explicitier et préciser ce que recouvrent les objectifs qui ont été fixés.

1.4.3 L'adhésion à la prescription chez Boutiques Aéroports

Nous avons indiqué à la section précédente le fait que nous n'avons pas constaté d'opposition manifeste à la prescription chez Boutiques Aéroports. Nous ne pouvons ni établir ni nier l'existence d'une opposition qui ne serait pas manifeste. En effet, nous n'avons pas eu la possibilité de réaliser des entretiens avec les vendeurs car cela aurait contraint l'organisation des boutiques.

De même, et pour cette même raison, nous ne pouvons ni établir ni nier l'existence d'une adhésion des vendeurs à la prescription. Ce que nous pouvons en revanche constater, c'est qu'une part de l'activité des vendeurs s'inscrit dans la prescription formalisée par Boutiques Aéroports. Il semble d'une part que l'objectif de panier moyen donne lieu à une auto-prescription des vendeurs (cf. section précédente). D'autre part, nos analyses de situation ont parfois relié les éléments observés au scénario de vente qui constitue la base de la prescription des vendeurs (cf. en particulier 6.2.1 du chapitre 6).

Il existe toutefois des écarts, certains étant identifiés dans nos analyses de situation. Dans la situation du 6.2.1, Serge formule une phrase que le document « Attitudes de ventes » interdit (cf. 2.1.3 du chapitre 6) ; il s'agit de la phrase : « Il vous fallait autre chose ? ». Nous avons également montré que la situation du 6.2.2 s'écartait largement de la prescription d'accueil, puisqu'il manque la politesse attendue tant par le scénario de vente (cf. 2.1.2 du chapitre 6) que par la hiérarchie (cf. 2.2.1.1 du chapitre 6, le tableau 3 en particulier). Au cours de nos observations, nous avons également relevé d'autres écarts. Il est par exemple demandé aux vendeurs de tourner le regard vers l'entrée de la boutique (cf. 2.1.3 du chapitre 6) ; cette consigne n'est bien évidemment pas respectée lorsque, par exemple, les vendeurs font le réassort de leurs produits,

puisque à cette occasion, les vendeurs peuvent tourner le dos à l'entrée de la boutique, ou encore se baisser et ne plus voir l'entrée de la boutique.

En nous inscrivant dans une démarche ergonomique, notre thèse avait vocation à identifier des écarts – ce qu'elle fait. Mais dans la mesure où nous voulions appréhender la performance du travail dans les organisations, nous n'avions pas vocation à identifier et analyser *tous* les écarts constatés. Ainsi, si notre restitution donne le sentiment d'une certaine adhésion à la prescription, cela tient en partie à notre démarche de recherche. Si cela peut conduire à une limite en termes d'interprétation empirique de la situation observée, cela ne constitue pas un problème compte tenu de notre objectif de recherche.

1.5 Activité collective et performance du travail

L'ergonomie opère une distinction analytique de l'*activité* : l'activité individuelle d'une part, et l'activité collective d'autre part. Les activités collectives sont celles dans lesquelles « les opérateurs sont mutuellement dépendants les uns des autres [...] » (Cuvelier & Caroly, 2011, p. 5)¹. La dépendance dont il est question fait référence à différents types d'interaction, notamment : l'aide, la collaboration, la coopération.

Même si nous n'avons pas insisté sur ce point dans nos analyses et conclusions, notre méthodologie de collecte de données a permis d'accéder à des activités tant *individuelles* que *collectives*. Deux situations de travail chez Boutiques Aéroports relèvent ainsi de l'activité collective : elles présentent plusieurs vendeurs travaillant pour un même client. Dans la première, les deux vendeuses de la boutique Mode s'occupent conjointement d'un couple de client qui achète de nombreux sacs juste avant d'embarquer sur leur vol (cf. 6.2.5 du chapitre 6). Dans la seconde, deux CV et

¹ Nous savons que, depuis récemment, la notion d'activité collective tend à se définir à partir des relations entre l'activité individuelle, le travail collectif et le collectif de travail (Caroly, 2010 ; Caroly & Barcellini, 2013). Nous ne pouvons nous inscrire dans cette perspective, car notre design de recherche n'avait pas vocation à accéder à l'activité de production de règles propres aux vendeurs – activité constitutive d'un collectif de travail selon Caroly (2010).

une hôtesse se relaient pour renseigner puis encaisser deux clientes (cf. 6.2.6 du chapitre 6).

Ces deux situations relèvent d'une coopération car les vendeuses travaillent pour le même objet (des clients spécifiques) et se partagent les tâches à réaliser (accueillir, conseiller et encaisser dans la première situation ; aller chercher les sacs, les emballer et encaisser dans la seconde situation).

Dans le cadre de notre démarche de recherche visant à appréhender la performance du travail, cette segmentation introduit une question sur l'origine de la performance du travail : la performance du travail provient-elle d'une activité individuelle ou collective ? Cette question de l'origine est intéressante car elle permet d'affiner la manière dont le travail contribue à la performance des organisations. Toutefois, nous n'avons pas développé nos analyses autour de cette question, car elle se pose au-delà de l'objectif premier de cette thèse – à savoir montrer qu'il est déjà possible d'appréhender la performance du travail. De futures recherches permettraient probablement d'y apporter une réponse.

Nous terminons ici la partie consacrée à nos discussions et contributions. Examinons désormais les limites à notre thèse.

2 LIMITES

A ce stade, certaines limites à notre thèse peuvent être formulées à propos de nos définitions du travail (2.1) et des pratiques managériales (2.2), et à propos de la collecte de données (2.3).

2.1 Des aspects du travail que nous négligeons dans cette thèse

L'orientation de cette thèse était d'étudier la contribution du travail à la performance des organisations. Pour cela, nous avons fait le choix d'un point de vue organisationnel sur le travail (cf. 1.1.2 du chapitre 1).

Dans cette perspective, nos analyses n'ont pas spécifiquement porté sur des aspects classiques du travail : les aspects individuels et sociaux du travail. Par exemple, nous n'avons pas particulièrement étudié les questions d'évaluation et de reconnaissance au travail (Dejours, 2003), ni celles relevant du statut ou de l'identité, ni celles relevant des temps sociaux (Genin, 2007), ni celles du développement (Falzon, 2013) ou des compétences (Gilbert, 2016).

Nous admettons que le manque d'analyse sur ces aspects limite la portée de notre thèse.

Nous voudrions simplement ajouter que nous sommes parfaitement conscient des enjeux que portent ces aspects que nous avons négligés dans cette thèse. D'ailleurs, nombre d'aspects individuels et sociaux trouvent écho dans la manière dont cette thèse définit le travail (cf. 3.3 du chapitre 3) :

Une activité humaine, coordonnée, rémunérée, consistant à mettre en forme une capacité ou un donné pour l'usage d'autrui, de manière indépendante ou sous la direction d'un autre en échange d'une contrepartie monétaire ; l'activité est encadrée par la tâche qui n'épuise jamais la variabilité des situations rencontrées.

2.2 Limites relatives à la catégorie pratique managériale du cadre analytique

Au chapitre 4, nous avons défini pratique managériale de la sorte : action ou ensemble d'actions entreprises ou envisagées sur un périmètre donné (équipe, service, catégorie de personnel, entreprise, etc.), par un ou plusieurs membres de la hiérarchie ; ces actions ne sont pas nécessairement ponctuelles, et peuvent s'inscrire dans la durée. Autrement dit, une pratique managériale est ce qu'un manager fait ou veut faire.

Le cas Boutiques Aéroports (chapitre 6) a montré l'intérêt à distinguer analytiquement les pratiques des discours, car l'étude de pratiques nous a permis de faire émerger une dimension de la performance du travail (une relative agressivité commerciale vis-à-vis de la clientèle) qui n'était pas ressortie des discours.

Une question se pose en revanche en termes de méthode d'accès aux pratiques managériales. Nous nous sommes principalement appuyés sur des entretiens semi-directifs pour accéder aux pratiques managériales en posant des questions du type 'que faites-vous pour ...' ou 'qu'envisagez-vous de faire ...'. Cette manière de faire est cohérente avec la pratique comme intention managériale d'Ahrens & Chapman (2007). Mais cette intention managériale relève aussi d'un propos tenu, donc d'un *discours*. Nos observations du travail en boutiques en particulier nous ont permis de voir des managers ou managers adjoints accueillir, renseigner, conseiller ou encore encaisser des clients. Ceci constitue une partie de ce que font les managers ou adjoints. Au regard de la démarche que nous avons mise en œuvre, cette pratique relève de l'*activité* des managers – ce que nous n'avons pas appréhendé comme tel. Par rapport à la démarche ergonomique sur laquelle nous nous appuyons, on pourrait conclure que les managers ou leurs adjoints ne travaillent pas – ce qui n'est pas du tout notre vision des choses.

A ce stade, malgré l'intérêt que présente le fait de distinguer analytiquement les pratiques managériales des discours ou de l'activité par rapport à la performance du

travail, il nous semble nécessaire de s'interroger pour de futures recherches sur la manière d'améliorer l'accès empirique aux pratiques managériales. Une telle approche nécessitera certainement d'approfondir la réflexion sur le travail de manager.

2.3 Des limites relatives à la collecte des données

Quelques limites relatives à la collecte de données apparaissent à l'issue de nos études de cas.

Chez Industrie Roue, la faible taille de l'entreprise exacerbe la figure centrale du PDG, auquel nous avons consacré plus des trois-quarts des entretiens et contacts que nous avons formellement eus avec la ligne hiérarchique. Par conséquent, le point de vue managérial chez Industrie Roue apparaît essentiellement comme celui d'un acteur central – le PDG. Cette situation nous a permis d'approfondir, notamment, sa vision de la performance, mais n'a pas permis, de fait, d'organiser des confrontations de représentations. La singularité de l'entreprise se double alors en singularité de sa figure centrale – son dirigeant, le PDG.

Chez Boutiques Aéroports, les conditions d'accès aux zones d'embarquement ont limité la collecte de données à 3 semaines séparées. Le grand nombre de situations observées nous a permis de *synthétiser* une caractérisation du travail de vendeur, pour laquelle nous ne pouvons prétendre à la généralité. Si nous avons vu plusieurs équipes de vendeurs se relayer, la durée de nos observations n'a pas permis d'identifier toutes les spécificités inhérentes à chaque boutique (en fonction des types de produits, par exemple). Pour y arriver, il aurait fallu se concentrer sur un type particulier de boutique ; nous aurions alors dû renoncer à une part de variabilité, donc de richesse, dans les situations rencontrées.

Chez Boutiques Aéroports, nous n'avons pas pu accéder au niveau hiérarchique supérieur au manager pour des raisons de disponibilité et de concentration de périmètre. La rencontre de ces interlocuteurs aurait certes pu apporter quelques éléments complémentaires concernant la compréhension du cas. A ce stade, compte-tenu du projet de cette thèse, les données collectées semblent suffisamment riches.

Nous indiquons dans la section suivante nos perspectives de recherche.

3 PERSPECTIVES DE RECHERCHE

A ce stade, voici les perspectives de recherche que nous identifions :

- Tester le cadre analytique dans une démarche de type recherche-intervention.
- Mener d'autres recherches sur la performance du travail dans des secteurs similaires, afin d'effectuer des comparaisons.
- Mener une recherche sur le travail académique en lien avec son évaluation chiffrée.
- Déployer le cadre analytique autour d'une problématique autre que la performance du travail afin de tester la portée du cadre.

Nous proposons désormais une conclusion générale à cette thèse.

CONCLUSION GENERALE

La présente thèse avait pour objet d'étudier la performance du travail, c'est-à-dire la contribution du travail à la performance dans les organisations. Elle s'est articulée autour de la question de recherche suivante :

Comment rendre compte de la performance du travail dans les organisations ?

Afin de répondre à cette question, nous avons élaboré une démarche spécifique constituée d'un cadre analytique original et de méthodes de collecte associées, et nous l'avons déployée avec succès dans deux entreprises. Elle nous a permis d'appréhender et de restituer la performance du travail dans ces deux organisations. Notre recherche revêt ainsi une forte dimension normative.

La dimension normative s'est articulée autour de deux volets. Un volet prescriptif, dans lequel s'inscrit la démarche que nous venons de résumer. Le second volet s'attache à déconstruire les notions et concepts, afin de préciser leur sens. Nous avons tenu à œuvrer dans cette perspective – au risque, parfois, de nous y perdre un peu, parce qu'il nous semble que notre rôle de chercheur consiste aussi à préciser les termes employés.

En nous intéressant dans cette recherche à la contribution du travail à la performance organisationnelle, nous interpellons, semble-t-il, un autre aspect de notre métier souligné par Saulpic (2012) : celui d'enseignant. En effet, si le travail concourt tant à la performance organisationnelle, comment l'intégrer dans les enseignements de « contrôle de gestion » ou de « pilotage de la performance » ?

Tout en s'inscrivant dans le champ du contrôle de gestion, la démarche que nous avons adoptée doit beaucoup à l'ergonomie. L'appui sur cette discipline nous a permis de mieux conceptualiser le travail, cette notion aux contours si vastes. Elle nous a également fourni une méthode d'étude du travail. Cette dette envers l'ergonomie conforte la nécessité de faire dialoguer cette discipline avec, en particulier, le contrôle de gestion. Si cette thèse et les travaux pionniers dont elle hérite participent de ce dialogue, bon nombre de modalités de ce dialogue restent à construire.

La thématique de la performance du travail qui s'ancre dans des problèmes opérationnels avait jusque-là rencontré peu d'attention dans la littérature en contrôle de gestion. A l'issue de cette thèse, nous pensons avoir montré l'intérêt de s'intéresser aux contributions du travail à la performance organisationnelle dans le champ du contrôle de gestion. Nous restons toutefois assez surpris que le rôle du travail dans la performance organisationnelle ait été relativement peu pensé en contrôle de gestion. A l'instar de la critique que Vatin (2008) adresse à la sociologie du travail, le contrôle de gestion a peut-être fait momentanément « l'impasse sur l'analyse du contenu même du travail, qui n'est saisi que par son statut socio-juridique, par le système de droits et de contraintes qu'il génère. » (p. 179). Nous espérons avoir modestement contribué à sortir de cette impasse en ouvrant à la possibilité de futures recherches sur la performance du travail.

BIBLIOGRAPHIE

- ABRAHAMSSON, Gun, ENGLUND, Hans, & GERDIN Jonas, (2011), Organizational identity and management accounting change, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 24, No. 3, pp. 345-376.
- AHRENS, Thomas, & CHAPMAN, Christopher S., (2004), Accounting for Flexibility and Efficiency : A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain, *Contemporary Accounting Research*, Vol. 21, No. 2, Summer, pp. 271-301, 31 pages.
- AHRENS, Thomas, & CHAPMAN, Christopher S., (2007), Management accounting as practice, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, No. 1-2, January-February, pp. 1-27, 28 pages.
- ALCOUFFE, Simon, BOITIER, Marie, RIVIERE, Anne, & VILLESEQUE-DUBUS, Fabienne (2013), *Contrôle de gestion interactif. Commercial. Supply Chain. RH. Environnement.*, Coll. Management Sup / Comptabilité - Contrôle de Gestion, Dunod, Paris, 215 pages.
- ALLAIN, Elodie, (2010), *La modélisation des coûts dans le secteur des services : une lecture au travers de la variable "temps"*, Thèse de doctorat, Université Rennes 1, 430 pages.
- ALLAIN, Elodie, & GERVAIS, Michel, (2008), La fiabilité de l'inducteur « temps de travail » dans les activités de services : un test sur un centre d'appels téléphoniques d'une société d'assurances, *Comptabilité – Contrôle – Audit*, Tome 14, Volume 1, juin, pp. 119-144, 26 p.
- ANCELIN-BOURGUIGNON, Annick, SAULPIC, Olivier & ZARLOWSKI, Philippe, (2013), Subjectivities and micro-processes of change in accounting practices: a case study, *Journal of Accounting and Organizational Change*, Vol. 9, Issue 2, pp. 206-236.
- ANNER Mark, (2011), The impact of international outsourcing on unionization and wages : evidence from the apparel export sector in Central America, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 64, No. 2 (January 2011), pp. 305-322, 18 p.
- ANTHONY R. N., (1988), *The management control function*, Harvard Business School Press.
- ARMSTRONG, Michael, & TAYLOR, Stephen, (2014), *Handbook of Human Resource Management Practice*, 13ème édition, Kogan Page, London, 823 pages.
- AVOLIO, Bruce J, WALDMAN, David A., & McDANIEL, Michael, (1990), Age and work performance in nonmanagerial jobs : the effects of experience and occupational type, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 2, June, pp. 407-422, 16 pages.
- BACHET, Daniel, (1995), Le travail entre organisation et gestion, *Travail*, No. 34, printemps/été, pp. 151-158, 8 p.
- BALLESTER Marta, LIVNAT Joshua, SINHA Nishi, (2002), « Labors Costs and Investments in Human Capital », *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, Vol. 17, No. 4, Automne, pp. 351-373.
- BARKUME Anthony, (2010), The Structure of Labor Costs with Overtime Work in U.S. Jobs, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 64, No. 1 (October 2010), pp. 128-142, 15 p.
- BARLEY Stephen R., KUNDA Gideon, (2001), Bringing Work Back In, *Organization Science*, Vol. 12, No. 1, janvier-février, pp. 76-95.
- BAXTER, J. & CHUA W., (1998), « Doing Field Research: Practice and Meta-Theory in Counterpoint », *Journal of Management Accounting Research*, vol. 10.
- BEAUJOLIN, Rachel, (1995), Outils de gestion et prise de décision en matière de réduction des effectifs, *Travail*, No. 34, printemps/été, pp. 59-74, 16 p.
- BEGUIN, Pascal, (1999), Crise et buts Tayloriens : Ruptures et continuités en Ergonomie, *Performances humaines & techniques*, Hors-Série septembre, pp. 32-37.
- BELLUT, Serge, (1990), *La Compétitivité par la maîtrise des coûts. Conception à coût objectif et analyse de la valeur*, AFNOR Gestion, Paris, 277 p.
- BENNIS, Warren G., (1966a), *Changing Organizations. Essays on the development and evolution of human organization*, McGraw-Hill, New-York, 223 pages.

- BENNIS, Warren G., (1966b), Toward a "truly" scientific management: the concept of organizational health, in BENNIS (1966), pp. 34-63, 30 pages.
- BERLAND, Nicolas & GERVAIS, Michel, (2008), A quoi ont rêvé (et n'ont pas rêvé) les chercheurs en contrôle durant les dix dernières années ? Dix ans de recherche en contrôle, *Finance Contrôle Stratégie*, N° spécial, Septembre, pp.41-70.
- BESSIRE, Dominique, (1999), Définir la performance, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 5, Vol. 2, septembre, pp. 127-150, 24 pages.
- BLUMBERG, Melvin, & PRINGLE, Charles D., (1982), The Missing Opportunity in Organizational Research : Some Implications for a Theory of Work Performance, *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 4, October, pp. 560-569, 10 pages.
- BOJE, David M., OSWICK, Cliff, & FORD, Jeffery D., (2004), Language and Organization : the Doing of Discourse, *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 4, pp. 571-577, 8 pages.
- Bouffartigue P., Bouteiller J. (2005), « Mesure et démesure du temps de travail », DARES, note de synthèse.
- Bourgeois, F., & Hubault, F. (2005). Prévenir les TMS. De la biomécanique à la revalorisation du travail, l'analyse du geste dans toutes ses dimensions. *@ctivités*, 2 (1), 19-36
- BOURGUIGNON, Annick, (1997), Sous les pavés la plage ... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 3, Vol. 1, mars, pp. 89-101, 13 pages.
- BOURGUIGNON, Annick, (2005), Management Accounting and Value Creation : the Profit and Loss of Reification, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 16, No. 4, May, pp. 353-389, 37 p.
- BREMOND, Janine, & GELEDAN, Alain, (1990), Dictionnaire économique et social, Ed. Hatier, Paris, 416 p.
- Burawoy, M. (2005). 2004 presidential address : For public sociology. *American Sociological Review* 70 (1): 4-28.
- CADIN, L., GUERIN, F., PIGEYRE, F., & PRALONG, J., (2012), *Gestion des Ressources Humaines. Pratiques et éléments de théorie*, 4ème édition, Dunod, Paris, 723 pages.
- CARD D., & KRUEGER A., (1995), *Myth and measurement : the new economics of minimum wage*, Princeton University Press.
- CAROLY, Sandrine, (2010), *Activité collective et réélaboration de règles : des enjeux pour la santé au travail*, Habilitation à diriger les recherches, Université Victor Segalen / Bordeaux 2, 269 pages.
- CAROLY S., & BARCELLINI F. (2013), Le développement de l'activité collective, in Falzon (2013a), pp. 33-45.
- CARPER, William Brent, POSEY, J. Marion, (1976), The validity of selected surrogate measures of human resource value : a field study, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 1, No. 2-3, pp. 143-151, 9 p.
- CAPPELLETTI L., (2006), Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux, conception et implantation, *Finance-Contrôle-Stratégie*, Vol. 9, No. 1, pp. 135-155, 21 pages.
- CAZAMIAN, Pierre, (1996a), Le problème des origines du travail, in CAZAMIAN, Pierre, HUBAULT, François, & NOULIN, Monique, (eds.), (1996), *Traité d'ergonomie*, pp. 25-39, 15 pages.
- CAZAMIAN, Pierre, (1996b), Le travail autonome. Opérativité et scientificité. Principes de l'intervention ergonomique, in CAZAMIAN, Pierre, HUBAULT, François, & NOULIN, Monique, (eds.), (1996), *Traité d'ergonomie*, pp. 41-58, 18 pages.
- CAZAMIAN, Pierre, HUBAULT, François, & NOULIN, Monique, (eds.), (1996), *Traité d'ergonomie*, Ed. Octarès, Toulouse, France, 728 pages.
- CHAPMAN, Christopher S., (2012), "Framing the Issue of Research Quality in a context of Research Diversity", *Accounting Horizons*, Vol. 26, No. 4.
- CHARLES-PAUVERS, Brigitte, COMMEIRAS, Nathalie, PEYRAT-GUILLARD, Dominique, & ROUSSEL, Patrice, (2007), La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques, in Saint-Onge & Haines (2007), pp. 97-150, 54 pages.
- CHEVALIER, Philippe, & DURE, Daniel, (1993), Pourquoi licencie-t-on ?, Séminaire Vie des Affaires des Amis de l'Ecole de Paris, Séance du 5 novembre 1993, 20 pages.

- CLOT Y., (1997), Le problème des catachrèses en psychologie du travail : un cadre d'analyse, *Le Travail Humain*, Tome 60, n° 2/1997, pp. 113-129.
- COOPER, David J., & EZZAMEL, Mahmoud, (2013), Globalization discourses and performance measurement systems in a multinational firm, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 38, No. 4, May, pp. 288-313, 26 pages.
- CUGANESAN, Suresh, BOEDKER, Christina, & GUTHRIE, James, (2007), Enrolling discourse consumers to affect material intellectual capital practice, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 20, No. 6, pp. 883-911, 29 pages.
- CUVELIER, Lucie & CAROLY, Sandrine (2011), Transformation du travail, transformation du métier : quels impacts sur la santé des opérateurs et sur l'activité collective ?, *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, Vol. 13 No. 1, pp. 1-24, 24 pages.
- DANIELLOU F., & BEGUIN P., (2004), Méthodologie de l'action ergonomique : approches du travail réel, in Falzon (2004a), pp. 335-358.
- DAVIE, Shanta S.K., (2005), The politics of accounting, race and ethnicity : a story of a Chiefly-based preferencing, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 16, No. 5, Juillet, pp. 551-577, 27 pages.
- DE GEUSER F., (2006), "*Travail du manager et ergonomie des instruments de gestion*", thèse de Doctorat en Sciences de Gestion , HEC
- DE KEYSER V., (1982), La politique du regard, *Le Travail Humain*, 45, 93-100.
- Débat « Vie des affaires », (1994), Acquis sociaux, emploi et concurrence, *Gérer & Comprendre – Annales des Mines*, septembre, pp. 20-26, 7 pages.
- DEJOURS, Christophe, (2000), *Travail, usure mentale*, 3^{ème} éd., Bayard, Paris, 281 pages.
- DEJOURS, Christophe, (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Ed. Quae, Inra, Versailles.
- DESCHAINTE, Stéphane, (2002), *Intervention ergonomique sur les circuits internes de l'hôpital Antoine Béclère*, Mémoire de DESS, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 109 pages.
- DUL J., HAK T.,(2008), *Case Study Methodology in Business Research*, Butterworth- Heinemann.
- DUL, Jan, & NEUMAN, W. Patrick, (2009), Ergonomics contributions to company strategies, *Applied Ergonomics* 40 (4): 745-752.
- DUL J., BRUDER R., BUCKLE P., CARAYON P., FALZON P., MARRAS W. S., WILSON J. R., VAN DER DOELEN B., (2012), "A strategy for human factors/ ergonomics : developing the discipline and profession", *Ergonomics*, Vol. 55, No. 4, pp. 377-395.
- EGLEM JY, DELVAILLE P., BONNIER C., & al. (2010), *Comptabilité financière : approche IFRS et approche française*, Gualino, Paris.
- EYMARD-DUVERNAY F., dir., (2012), *Epreuves d'évaluation et chômage*, Ed. Octarès, Toulouse.
- FALZON, Pierre, (dir.), (2004a), *Ergonomie*, PUF, Paris ; 2^{ème} tirage, (2012), 680 pages.
- FALZON, Pierre, (2004b), Nature, objectifs et connaissances de l'ergonomie, in Falzon (2004a), pp. 17-35, 18 pages.
- FALZON, Pierre, & SAUVAGNAC, Catherine, (2004), Charge de travail et stress, in Falzon (2004a), pp. 175-190, 16 pages.
- FALZON P., MAS L., (2007), "Les objectifs de l'ergonomie et les objectifs des ergonomes", Actes du 42^{ème} Congrès de la SELF, 5-7 septembre, Saint-Malo, France, pp. 729-737, 9 pages.
- FALZON, Pierre, (dir.), (2013a), *Ergonomie constructive*, PUF, Paris, 249 pages.
- FALZON, Pierre, (2013b), Pour une ergonomie constructive, in Falzon (dir.) (2013), pp. 1-15, 14 pages
- FAVERGE JM.,(1977), *Analyse de la sécurité du travail en termes de facteurs potentiels d'accidents*, Document du Laboratoire de Psychologie Industrielle, Université Libre de Bruxelles.
- FIOL M., JORDAN H. & SULLA E., (2004), *Renforcer la cohérence d'une équipe : la méthode OVAR*, Dunod, Paris.
- FLAMHOLTZ, Eric, (1971), A Model for Human Resource Valuation : a Stochastic Process with Service Rewards, *The Accounting Review*, Vol. 46, April, pp. 253-267.

- FLEISCHMAN, Richard K., & MACVE, Richard H., (2002), Coals from Newcastle : an evaluation of alternative frameworks for interpreting the development of cost and management accounting in Northeast coal mining during the British Industrial Revolution, *Accounting and Business Research*, Vol. 32, No. 3, pp. 133-152, 26 pages.
- GAUTIE, J., (1998), *Coût du travail et emploi*, Ed. La Découverte & Syros, coll. Repères, Paris, 123 p.
- GENDRON Y, (2013), (Re)penser la contribution à la recherche, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, n° 2013/2, Tome 19, pp. 133-155.
- GENIN, Emilie, (2007), *La porosité des temps chez les cadres. Proposition d'un modèle d'interactions entre temps personnel et temps professionnel*, Thèse de doctorat, HEC.
- GERVAIS, Michel, SCHAT, Alain, & ALIS, David, (2006), La recherche française en gestion des ressources humaines : une perspective à travers les travaux des enseignants-chercheurs sur la période 1994-2003, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 62, Octobre-Novembre-Décembre, pp. 72-89, 18 pages.
- GILBERT, Patrick, (2016), « Contribution à l'histoire du concept de compétence (France, années 1960-2010) », (R)évolution du management des ressources humaines, Presses Universitaires du Septentrion, in (dir). S. Fernagu-Oudet, C. Battal
- GINSBOURGER F., (1998), *La Gestion contre l'entreprise. Réduire le coût du travail ou organiser sa mise en valeur*, Ed. La Découverte, Paris, 284 p.
- GIRAUD, Françoise, & ZARLOWSKI, Philippe, (coord.), (2011), *Les Fondamentaux du contrôle de gestion*, Pearson Education France, Paris, 333 p.
- GUENIN H., (2008), *Le travail réel des auditeurs légaux*, thèse de doctorat, HEC.
- GUERIN, F., LAVILLE, A., DANIELLOU, F., DURAFFOURG, J., & KERGUELEN, A., (1991), *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie* ; (2001), 2nd éd. remaniée, Ed. ANACT, Lyon, France, 287 pages.
- HARRELL, Adrian M., & STAHL, Michael J., (1984), McClelland's trichotomy of needs theory and the job satisfaction and work performance of CPA firm professionals, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 9, No. 3-4, pp. 241-252, 12 pages.
- HAZLEHURST, R. J., BRADBURY, R. J., & CORLETT, E. N., (1969), A Comparison of the Skills of Machinists on Numerically-Controlled and Conventional Machines, *Occupational Psychology*, Vol. 43, No. 3-4, pp. 169-182, 14 pages.
- Hekimian, J. S. & Jones, C (1967). 'Put people on your balance sheet' *Harvard Business Review*, Jan/Feb, pp. 105-113.
- Hermanson, R. H. (1964). Accounting for Human Assets. Occasional Paper No 14. Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University, USA
- HOOGENBOEZEM, Jaap A., & HOOGENBOEZEM, Dirk B., (2005), Coping with targets : performance measurement in The Netherlands police, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, No. 7, pp. 568-578, 11 p.
- HUBAULT, François, (1999), Engagement du travail, engagement dans le travail. Les enjeux de la mesure de la productivité du travail, *Performances humaines & techniques*, Hors-Série septembre, pp. 2-13.
- HUBAULT, François, & FIOL Michel, (1996), Crise du management : contrôle de gestion et ergonomie, in CAZAMIAN, Pierre, HUBAULT, François, & NOULIN, Monique, (eds.), (1996), *Traité d'ergonomie*, pp. 663-705, 43 pages.
- HUBAULT, François, NOULIN, Monique, & RABIT, Michèle, (1996), L'analyse du travail en ergonomie, in CAZAMIAN, Pierre, HUBAULT, François, & NOULIN, Monique, (eds.), (1996), *Traité d'ergonomie*, pp. 289-309, 21 pages.
- HUBLER, Jérôme, & SCHMIDT, Géraldine, (1999), Les actionnaires, la valeur et le travail : une comparaison France-Etats-Unis, *Revue française de gestion*, n°126, Novembre-Décembre, pp. 153-166
- IEA Council (2000), The Discipline of Ergonomics, International Ergonomics Association, 1 p., www.iea.cc/ergonomics
- JACOT, Jacques-Henri, (1999), De la productivité « partielle » du travail à la performance « globale » de l'entreprise : de quoi parle-t-on ?, *Performances humaines & techniques*, Hors-Série septembre, pp. 77-82.

- JAIQUES, E., (1965), *The Mental Process in Work*, in *Glacier Project Papers*, Heinemann, London.
- JAWADI N., (2010), Leadership et gestion de la confiance et de la performance dans les équipes virtuelles : une approche de la complexité comportementale, *Management & Avenir*, 2010/7, n° 27, pp. 282-305.
- JAWADI N., & BOUKEF CHARKI N., (2011), Niveaux de virtualité et performance des équipes : proposition d'une approche multidimensionnelle d'évaluation, *Systèmes d'information et management*, Vol. 16, No. 2011/4, pp. 37-72.
- JEANJEAN T., & RAMIREZ C., (2008), Aux sources des théories positives : contribution à une analyse des changements de paradigme dans la recherche en comptabilité, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 14, Vol. 2, pp. 5-26.
- JOHNSON H. T., KAPLAN R. S. (1987), *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston
- Karwowski, W. (2005). Ergonomics and human factors: The paradigms for science, engineering, design, technology and management of human-compatible systems. *Ergonomics* 48 (5): 436-463.
- KATZ, Harry C., (1979), The Municipal Budgetary Response to Changing Labor Costs : The Case of San Francisco, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 32, No. 4 (July), pp. 506-519.
- KATZ, L., KRUEGER, A., (1992), The effects of the minimum wage on the fast food industry, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 46, No. 1, octobre, pp. 6-21.
- KAUFMAN, Bruce E., (2010), « The Theoretical Foundation of Industrial Relations and its Implications for Labor Economics and Human Resource Management », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 64, No. 1, October, pp. 74 – 108, 35 pages.
- KUHN, Thomas S., (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, Chicago ; 2nd ed. enlarged (1970) ; trad. fr. (1983), *La Structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Paris ; éd. (2008), 284 p.
- LALLEMENT Michel, (2007), *Le Travail – Une sociologie contemporaine*, Gallimard, Paris, France, 676 p.
- LAVILLE, Antoine, (2004), Repères pour une histoire de l'ergonomie francophone, in Falzon, dir., (2004), pp. 37-50.
- LEBAS, Michel, (1995), Le concept de performance, *Travail*, n°34, printemps/été, pp. 137-149, 13 p.
- LEE, K.S., (2005), Ergonomics in total quality management: How can we sell ergonomics to management?, *Ergonomics*, Vol. 48, No. 5, Apr, pp. 547-558.
- LEPLAT J., (2000), *L'Analyse psychologique de l'activité en ergonomie. Aperçu sur son évolution, ses modèles et ses méthodes*, Ed. Octarès, Toulouse.
- LEPLAT J., & DE MONTMOLLIN M., (2004), Les voisinages disciplinaires, in Falzon (2004a), pp. 51-65.
- LIKERT, Rensis, (1967), *The Human Organization : Its Management and Value*, McGraw-Hill Book company.
- LÖNING H., MALLERET V., MERIC J., PESQUEUX Y., (2013), *Contrôle de gestion. Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles*, Dunod, Paris, 320 pages.
- LORINO, Philippe, (1989), *L'économiste et le manager. Eléments de micro-économie pour une nouvelle gestion*, Ed. La Découverte, Paris, 228 pages.
- LORINO, Philippe, (1995), *Comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 288 pages.
- LORINO, Philippe, (2003), *Méthodes et pratiques de la performance*, 3ème édition, Les Editions d'Organisation, Paris.
- MALLERET, Véronique, (2009), Peut-on gérer le couple coûts-valeur ?, *Comptabilité – Contrôle – Audit*, t. 15, Vol. 1, pp. 7-34.
- MALMI T., & GRANLUND M., (2009), In Search of Management Accounting Theory, *European Accounting Review* Vol. 18, No. 3, 597–620;
- MARTIN, Dominique Philippe, & POILPOT-ROCABOY, Gwénaëlle, (2012), Chronique. La recherche en GRH : diagnostic et perspectives d'évolution à partir du 21^e Congrès de l'AGRH, *Revue Gestion des Ressources Humaines*, 2012/3, N° 85, pp. 70-80, 11 pages.

- MARTORY, Bernard, (1999), Vingt ans de contrôle de gestion sociale, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, N° spécial mai, pp. 175-177.
- MARTORY, Bernard, (2012), *Contrôle de gestion sociale*. 7ème édition, Magnard-Vuibert, Paris, 373 pages.
- MARTORY, Bernard, (2015), *Contrôle de gestion sociale*. 8ème édition, Magnard-Vuibert, Paris, 377 pages.
- MARX, Karl, (1867), *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie* ; 4^{ème} éd., (1890), sous la dir. de Friedrich ENGELS ; trad. fr., (1983) par Jean-Pierre LEFEBVRE ; 1^{ère} éd., (1993), *Le Capital – Critique de l'économie politique. Livre Premier*, Quadrige, Presses Universitaires de France, Paris ; 3^{ème} éd., (2009), 940 p.
- MATTESSICH R., (1995), Conditional-normative accounting methodology, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, No. 4, pp. 259-284.
- MEDA, Dominique, (2004), *Le Travail*, PUF, Que sais-je ?, Paris ; (2010), 4^{ème} éd. mise à jour, 128 p.
- MENDOZA C., CAUVIN E., DELMOND H., DOBLER P., MALLERET V., ZILBERBERG E., (2009), *Coûts et décisions*, Gualino, Paris, 410 pages.
- MEVELLEC, Pierre, LEBAS, Michel, (1999), Simultaneously managing Cost and Value : The Challenge, in *The Role of Management Accounting in Creating Value*, IFAC.
- MODELL, Sven, (2012), Strategy, political regulation and management control in the public sector : Institutional and critical perspectives, *Management Accounting Research*, Vol. 23, No. 4, December, pp. 278-295.
- Nathanel, D., Marmaras, N. (2012). A question of our marketing or our preconceptions: Commentary on the paper 'A strategy for human factors/ergonomics: developing the discipline and profession'. *Ergonomics*, 55 (12) : 1612-1617.
- NOE, Raymond A., HOLLENBECK, John R., GERHART, Barry, & WRIGHT, Patrick M., (2015), *Human Resource Management : Gaining a competitive advantage*. 9th edition, McGraw-Hill Education, Maidenhead, Berkshire, UK, 787 pages.
- NOON, Mike, & BLYTON, Paul, (2002), *The Realities of work*, 2nd ed., Palgrave, New York, 372 p.
- NOULIN, Monique, (1992), *Ergonomie*, Coll. Mémento DEGE, Ed. Technipus, Paris, 197 pages.
- OGAN, Pekin, (1976), Application of a human resource value model : a field study, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 1, No. 2-3, pp. 195-217, 23 p.
- Ohlson, J. A. 1995. "Earnings, Book Values, and Dividends in Security Valuations." *Contemporary Accounting Research*, Vol 11, pp. 661-687.
- PERETTI, Jean-Marie, (2013), *Gestion des ressources humaines*, 19ème édition, Vuibert, Paris, 255 pages.
- PERROW C. (1983), "The Organizational Context of Human Factors Engineering", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 4, pp. 521-541.
- PETIT ROBERT, Le Nouveau, (1993), *Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Ed. Dictionnaires Le Robert, 2468 p.
- POINT, Sébastien, & RETOUR, Didier, (2009), Chronique. Méthodes émergentes et thématiques de recherche en gestion des ressources humaines : vers une typologie, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2009/4, N° 74, Octobre-Décembre, pp. 85-104, 20 pages.
- PORAC, Joseph F., FERRIS, Gerald R, & FEDOR, Donald B., (1983), Causal Attributions, Affect, and Expectations for a Day's Work Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 2, June, pp. 285-296, 12 pages.
- Reuss-Lanni, E. (1983), *Two Cultures of Policing, Street Cops and Management Cops*, Transaction, New Brunswick, NJ.
- ROCCA, Michel, (2009), *Le Management de la performance du travail. Bonheur des règles et tyrannie des valeurs*, Ed. L'Harmattan, Paris, 146 pages.
- ROSLENDER, Robin, & DYSON, John R., (1992), Accounting for the worth of employees : A new look at an old problem, *British Accounting Review*, Vol. 24, No. 4, Décembre, pp. 311-329, 19 pages.

- ROSLENDER, Robin, & STEVENSON, Joanna, (2009), Accounting for people : A real step forward or more a case of wishing and hoping ?, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 20, No. 7, Octobre, pp. 855-869, 26 pages.
- ROSLENDER, Robin, (2012) "Editorial", *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 16 Iss: 4
- ROSLENDER R., MARKS A, & STEVENSON J., (2015), Damned if you do, damned if you don't: Conflicting perspectives on the virtues of accounting for people, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 27, pp. 43-55.
- SAINT-ONGE, Sylvie, & HAINES, Victor Y., (dir.), (2007), *Gestion des performances au travail. Bilan des connaissances*, Ed. De Boeck Université, Bruxelles, 431 pages.
- SAULPIC, Olivier, (2012), "*Comment articuler les différentes dimensions du métier d'enseignant-chercheur en gestion ? : Le cas des instruments de contrôle de gestion*", mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, Université d'Orléans.
- SEBTI, Hicham, GERARD, Benoît, & PERRAY-REDSLOB, Ludivine, (2015), Utilisation identitaire des dispositifs de contrôle par les membres d'un groupe professionnel : le cas des acheteurs, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 21, No. 2, pp. 13-32.
- SHIMMIN, Sylvia, (1966), Concepts of Work, *Occupational Psychology*, Vol. 40, No. 4, pp. 195-201, 7 p.
- SMITH, Adam, (1776a), *An Inquiry into the nature and Causes of the Wealth of Nations* ; 3rd. edition (1784) ; nouvelle trad. fr. (2000), *Recherche sur la Nature et les Causes de la Richesse des Nations – Livres I et II*, Vol. 1, Economica, Paris, pp. 1-389, 389 p.
- SMITH, Adam, (1776b), *An Inquiry into the nature and Causes of the Wealth of Nations* ; 3rd. edition (1784) ; nouvelle trad. fr. (2002), *Recherche sur la Nature et les Causes de la Richesse des Nations – Livres III et IV*, Vol. 2, Economica, Paris, pp. 390-714, 325 p.
- SMITH, Adam, (1776c), *An Inquiry into the nature and Causes of the Wealth of Nations* ; 3rd. edition (1784) ; nouvelle trad. fr. (2005), *Recherche sur la Nature et les Causes de la Richesse des Nations – Livre V*, Vol. 3, Economica, Paris, pp. 715-989, 275 p.
- STAJKOVIC, Alexander D., & LUTHANS, Fred, (2001), Differential effects of incentive motivators on work performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 3, June, pp. 580-590, 11 pages.
- STOEKER R, (1991), Evaluating and rethinking the case study, *The Sociological Review*, 39, 88-112.
- STUEBS Marty, SUN Li, (2010), Business Reputation and Labor Efficiency, Productivity, and Cost, *Journal of Business Ethics*, 96, pp. 265-283, 19 p.
- SULIMAN, Abubakr M.T., (2001), Work performance : is it one thing or many things ? The multidimensionality of performance in a Middle Eastern context, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No. 6, September, pp. 1049-1061, 13 pages.
- TAYLOR, Frederick W., (1903), *Shop Management* ; new ed., (1911) ; (1947), Ed. Harper & Brothers, New York, USA ; (1974), 2nd ed. reprinting, Greenwood Press, Westport, Connecticut, USA, 207 p.
- TAYLOR, Frederick W., (1911) ; (1947), *Scientific Management. Comprising Shop Management, The Principles of Scientific Management, Testimony Before the Special House Committee*, Ed. Harper & Brothers, New York, USA ; (1974), 2nd ed. reprinting, Greenwood Press, Westport, Connecticut, USA.
- THEVENET, Maurice, (1999), Introduction – Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines, *Revue Française de Gestion*, n° 126, N° Spécial : Le Retour du Travail, Novembre-Décembre, pp. 5-11, 7 pages.
- THOMAS, K., (1999), 'Introduction', in K. THOMAS (ed.), *The Oxford Book of Work*, Oxford, Oxford University Press, pp. xiii-xxiii.
- TREMBLAY, Michel, & SIRE, Bruno, (1999), Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ?, *Revue Française de Gestion*, n° 126, Spécial : Le Retour du Travail, Novembre-Décembre, pp. 129-139, 11 pages.
- TRIST, E. L., & BAMFORTH, K. W., (1951), Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting, *Human Relations*, Vol. 4, No. 3.
- TSAY, J. J, (1977), Human resource accounting: A need for relevance, *Management Accounting*, 23, pp. 33-36.

- TSANG E. W. K., (1997), Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research, *Human Relations*, Vol. 50, No. 1, pp. 73-89.
- VATIN, François, (2008), *Le Travail et ses valeurs*, Albin Michel, Paris, 220 pages
- VEYRAC, Hélène, (1998), *Approche ergonomique des représentations de la tâche pour l'analyse d'utilisations de consignes dans des situations de travail à risques*, Thèse de Doctorat, Université Toulouse-Le-Mirail/Toulouse 2, 255 pages.
- WARNIER, Vanessa, LECOCQ, Xavier & DEMIL, Benoît, (2015), Théories, cadres d'analyse (*frameworks*) et outils en gestion, *Le Libellio d'Aegis*, Vol. 11, n° 4, Hiver, pp. 63-71, 9 pages.
- YIN R. K, (2009), *Case study research: Design and methods*, 4th ed., Sage, Thousand Oaks.
- ZARIFIAN, Ph., (1995), *Le travail et l'événement*, Éditions L'Harmattan, Paris.
- ZARLOWSKI, Philippe, (2000), Recherche prescriptive et contrôle de gestion : une illustration d'enjeux méthodologiques, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, N° spécial décembre, pp. 137-148.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Guide d'entretien V1

1. INTRODUCTION « Présenter svp votre entreprise, votre service/direction et votre fonction ? »
 - 1.1. Décrire svp votre fonction
 - 1.2. Depuis combien de temps l'occupez-vous ?
 - 1.3. Combien de personnes encadrez-vous ?
 - 1.4. Quelle est la place de votre service, votre direction dans l'organigramme ?
 - 1.4.1. Quelles en sont les missions ?
 - 1.5. Quel est l'effectif de votre entreprise ? de votre direction ?

2. SUR LES INDICATEURS
 - 2.1. Quels sont les indicateurs utilisés dans votre direction, service ?
 - 2.1.1. Pour le reporting ? pour vous ?
 - 2.1.2. Quelle est la fréquence de documentation ?
 - 2.1.3. A quelle(s) occasion(s) servent-ils ?
 - 2.2. Votre entreprise fixe-t-elle des objectifs annuels ? pluriannuels ?
 - 2.2.1. Quels indicateurs mesurent la progression de ces objectifs au niveau de l'entreprise ?
 - 2.2.2. Dans votre direction, dans votre service ?

3. LES INDICATEURS DE MESURE DU TRAVAIL
 - 3.1. Quels indicateurs mesurent le travail ?
 - 3.1.1. Dans quelles circonstances sont-ils utilisés ?
 - 3.1.2. Par qui sont-ils utilisés ?
 - 3.1.3. Pourquoi / Pour quoi sont-ce ceux-ci qui sont utilisés ?
 - 3.1.4. Comment sont-ils construits ?
 - 3.1.5. Pour quelle(s) catégorie(s) de salariés sont-ils utilisés ? pourquoi ?
 - 3.2. Etes-vous satisfaits de ces indicateurs ?
 - 3.2.1. pourquoi ? dans quelle mesure ?
 - 3.3. Avez-vous connu dans le passé d'autres indicateurs ? quand ?
 - 3.3.1. pourquoi ont-ils été abandonnés ?
 - 3.4. Avez-vous envisagé de (faire) modifier les indicateurs utilisés ? pourquoi ? comment ?

4. LE MODELE DE PERFORMANCE
 - 4.1. Comment définiriez-vous la performance ?
 - 4.1.1. la performance au travail ?
 - 4.2. Pour améliorer la performance (au travail), sur quels indicateurs pouvez-vous influencer ?
 - 4.2.1. Et donc sur quels facteurs ?

5. LA PLACE DU TRAVAIL DANS LE MODELE DE PERFORMANCE
 - 5.1. Quelle a été l'évolution des effectifs ces X dernières années ? (tous statuts)
 - 5.2. Etes-vous à l'optimum ?
 - 5.2.1. quels sont les gains attendus, envisageables ? à quelles échéances ?
 - 5.2.2. Quels sont les éléments d'incertitude pour l'atteinte de ces objectifs ?
 - 5.2.2.1. En quoi cela influe-t-il sur les indicateurs ?

- 5.3. Votre entreprise voit-elle dans le travail un coût ? pourquoi ?
 - 5.3.1. Cherche-t-elle à le réduire ?
- 5.4. Avez-vous réalisé / projetez-vous de réaliser des embauches ? combien ? quels statuts ?
 - 5.4.1. quelles étaient / sont les motivations ?
 - 5.4.2. Comment ces embauches ont-elle influé / influeraient sur la performance ? les indicateurs ?

CONCLUSION : Je vous remercie du temps que vous m'avez consacré. Puis-je me permettre de vous recontacter par la suite pour des éclaircissements ?