



Organiser la continuité du service : Intervention sur l'organisation d'une Mutuelle de santé

Johann Petit

► To cite this version:

Johann Petit. Organiser la continuité du service : Intervention sur l'organisation d'une Mutuelle de santé. Gestion et management. Université de Bordeaux 2, 2005. Français. <NNT : >. <tel-02543454>

HAL Id: tel-02543454

<https://hal.science/tel-02543454v1>

Submitted on 15 Apr 2020

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

THÈSE

pour l'obtention du grade de

DOCTEUR EN ERGONOMIE DE L'UNIVERSITÉ BORDEAUX 2

nouveau régime

présentée et soutenue publiquement par

Johann PETIT

le 7 décembre 2005

**Organiser la continuité du service :
Intervention sur l'organisation d'une Mutuelle de santé**

Sous la direction du Professeur François DANIELLOU

JURY

Marie BELLEMARE, Professeure, Université Laval Québec	Examineur
Pierre FALZON, Professeur, Conservatoire Nationale des Arts et Métiers	Rapporteur
Jean-Claude SARDAS, Professeur, École Nationale des Mines de Paris	Rapporteur
Bernard CLAVERIE, Professeur, Université Bordeaux 2	Examineur
François DANIELLOU, Professeur, Université Bordeaux 2	Directeur

À Séverine et Mathéo

*Quel beau sujet de dispute sophistique tu nous apporte là, Ménon :
C'est la théorie selon laquelle on ne peut chercher
ni ce qu'on connaît, ni ce qu'on ne connaît pas :
ce qu'on connaît parce que, le connaissant,
on n'a pas besoin de le chercher,
ce qu'on ne connaît pas
parce qu'on ne sait même pas ce qu'on doit chercher.*
Platon.

*Joignez ce qui est complet et ce qui ne l'est pas,
ce qui concorde et ce qui discorde,
ce qui est en harmonie et ce qui est en désaccord.*
Héraclite.

Remerciements

Le travail d'élaboration d'une thèse s'apparente à celui de la conception : la situation initiale est mal définie, les buts finaux sont incertains et le chemin pour y parvenir est à construire. Par conséquent, ce ne peut pas être un acte solitaire. C'est au contraire une série de rencontres qui m'ont permis de bâtir, souvent en débâissant, ce que je suis parvenu à achever, ce que je suis parvenu à être en partie. Derrière ces rencontres se cachent des personnes que je souhaite à présent remercier pour le rôle qu'elles ont joué dans cette construction.

Tout d'abord, je tiens à remercier particulièrement François Daniellou à différents titres. D'une part, je le remercie en tant que directeur de thèse car il a su me guider sans me diriger, me donnant l'occasion de forger mes propres idées sans les laisser diverger. D'autre part, je le remercie en tant qu'ergonome car il m'a conduit vers une discipline qui m'a permis de trouver des réponses à des préoccupations latentes. Enfin, je le remercie en tant que personne pour avoir su détecter certaines de mes fragilités dans des moments sensibles et me permettre ainsi de poursuivre et de terminer ce travail.

Je remercie Christian Martin sans qui ce travail n'aurait pas pu voir le jour. Il m'a donné l'espoir et les moyens de parvenir à mes fins. Les discussions (entre autres en voiture) et les remises en cause des idées ont toujours été riches grâce à son expérience qu'il a su ainsi me faire partager.

Je remercie également l'ensemble du Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes de Bordeaux pour l'accueil particulier qu'il a su m'offrir durant plus de cinq années. Merci à Jacques Escouteloup pour son écoute, Jean-François Thibault, Nelly Troadec, Marie-Hélène Duval, Nadège Rodriguez ainsi que les membres de l'équipe doctorale. Un merci particulier à Fabien Coutarel pour son aide précieuse en fin de course et avec qui j'ai partagé de plus près cette expérience de thésard.

Je remercie sincèrement Philippe Lorino et Pascal Béguin pour le temps qu'ils ont su m'accorder à des relectures et discussions. Ils ont su chaque fois m'éclairer par leurs conseils pertinents.

Un grand nombre de personnes de la Mutuelle, dans laquelle j'ai travaillé plus de quatre ans pour réaliser cette thèse, ont joué un rôle majeur. Parmi eux et, malheureusement de façon non exhaustive, je remercie Jean-Michel Laxalt, Maryline Gelly, Claudine Legars, Francine Baudoux, Bernard Rousset et Joël Ruiz. Mes remerciements vont aussi à l'ensemble des sections et du centre de traitement du sud-ouest et plus particulièrement aux responsables et employés de ceux de Bordeaux qui se sont sincèrement engagés dans ce projet.

Deux compagnons de route se retrouveront çà et là au fil des lignes qui suivent. Je remercie très sincèrement et amicalement Bernard Dugué pour avoir fait le pari de me accompagner sur le terrain et de m'épauler dans cette épreuve et Philippe Buet pour son rôle de « grand-frère » ; merci à tous les deux pour leur travail conséquent de relecture.

Ma famille et mes proches prennent une part importante dans l'aboutissement de ce travail tant ils auront su se montrer d'une aide majeure par leur soutien et leur confiance tout au long de cette période et surtout dans les moments de doute. Merci à Évelyne pour son aide précieuse.

Enfin, je remercie Séverine sans qui ce travail n'aurait pas pu aboutir. Son soutien permanent notamment face aux absences diverses est allé au-delà de ce que j'aurais certainement été capable de donner moi-même.

Sommaire

<i>Introduction</i>	<i>8</i>
Partie 1 : Le champ des services.....	13
<i>Chapitre 1 : La diversité de situations de service.....</i>	<i>15</i>
<i>Chapitre 2 : Le service et la relation de service</i>	<i>25</i>
<i>Chapitre 3 : La production de service.....</i>	<i>49</i>
Partie 2 : La question des performances dans les services	65
<i>Chapitre 4 : De la performance aux performances.....</i>	<i>67</i>
<i>Chapitre 5 : L'évaluation des performances dans les services.....</i>	<i>85</i>
Partie 3 : Le fonctionnement organisationnel et le maintien de la continuité du service.....	99
<i>Chapitre 6 : Regards sur l'organisation et sa transformation.....</i>	<i>100</i>
<i>Chapitre 7 : La transformation de l'organisation et le maintien de la continuité du service....</i>	<i>117</i>
Partie 4 : Une intervention ergonomique sur un changement organisationnel dans une Mutuelle de santé	134
<i>Chapitre 8 : L'entreprise et le contexte.....</i>	<i>135</i>
<i>Chapitre 9 : L'intervention ergonomique</i>	<i>145</i>
Partie 5 : Résultats et discussion	168
<i>Chapitre 10 : Le cadre de la réflexion</i>	<i>169</i>
<i>Chapitre 11 : L'activité collective dans les services : entre back office et front office.....</i>	<i>178</i>
<i>Chapitre 12 : L'organisation de la continuité du service</i>	<i>202</i>
<i>Chapitre 13 : La participation de l'ergonome à l'organisation de la continuité du service .</i>	<i>233</i>
<i>Chapitre 14 : Limites et perspectives.....</i>	<i>271</i>
<i>Bibliographie</i>	<i>282</i>
<i>Tables des matières.....</i>	<i>299</i>

Liste des figures

Figure 1 : Le modèle "construction progressive et collective"(d'après Martin, 2000).....	32
Figure 2 : L'emboîtement des niveaux d'interaction	40
Figure 3 : Le lien entre service et relation de service (selon Hill, 1977)	42
Figure 4 : L'activité dans la relation de service (selon Schwartz, 1995)	61
Figure 5 : Le triangle de gestion (Bescos & coll., 1997).....	75
Figure 6 : La performance humaine comme processus (d'après Guérin & coll., 1991)	79
Figure 7 : Proposition de rencontre des modèles de performance (d'après Bourgeois et Hubault, 2005)	80
Figure 8 : Le modèle CYQ : deux univers (d'après Averous et coll., 1998).....	95
Figure 9 : Régulation entre règles de contrôle et règles autonomes.....	107
Figure 10 : Organisation du travail (d'après Daniellou, 1999a)	108
Figure 11 : Pouvoir penser, pouvoir agir, pouvoir débattre (d'après Daniellou, 1998a)	109
Figure 12 : Un modèle d'organisation de l'entreprise de service selon 3 sphères (d'après Zarifian, 2005)	119
Figure 13 : L'activité écrasée - L'opérateur des services entre organisation et client.....	122
Figure 14 : Le processus continu de production de service	128
Figure 15 : Le rapport aux valeurs pour construire du lien entre client et service	129
Figure 16 : Les instances de la Mutuelle	139
Figure 17 : Estimation de l'évolution de la structure gestionnaire par l'organisation.....	144
Figure 18 : Schéma du processus de traitement des réclamations.....	182
Figure 19 : Schéma de production de service pour une demande de formulaire.....	184
Figure 20 : Schéma de production de service pour la liquidation d'une feuille de soins	184
Figure 21 : Modification du processus d'échanges entre l'adhérent et la mutuelle avant et après la réorganisation.....	185
Figure 22 : Répartition des appels en fonction des demandes	187
Figure 23 : Accueil téléphonique de la section - Répartition par type de relations.....	188
Figure 24 : Représentation des concepteurs organisationnels des formes de relations entre adhérents, section et centre de traitement.....	191
Figure 25 : Conception de la production en différentes situations de service.....	197
Figure 26 : Les liens oubliés entre structures de production de service.....	200
Figure 27 : Les changements de la production de service.....	203
Figure 28 : Répartitions des tâches entre section et CT	217
Figure 29 : Première proposition d'une structure organisationnelle régionale.....	228
Figure 30 : Articulation des projets Cap Service et Synergie	241
Figure 31 : Schéma classique de simulation	243
Figure 32 : Schéma de simulation organisationnelle.....	247
Figure 33 : Situation d'action caractéristique de traitement d'un dossier	249
Figure 34 : Deuxième proposition d'une structure organisationnelle régionale.....	254
Figure 35 : Le processus de décision au cours de l'intervention (d'après Petit, 2004)	257

Figure 36 : Conception de la structure organisationnelle comme système adapté.....	259
Figure 37 : Schéma d'un fonctionnement organisationnel régional	261
Figure 38 : Contradictions entre théorie professée et théorie d'usage (d'après Argyris et Schön, 2002)	265
Figure 39 : L'apprentissage en double boucle (d'après Argyris et Schön, 2002)	267
Figure 40 : Du client à l'organisation et vice versa	272

Liste des tableaux

Tableau 1 : La Nomenclature d'Activités Française - Niveau 17 (Source Insee).....	16
Tableau 2 : La classification des problèmes (d'après Darses et coll., 2004)	31
Tableau 3 : Comparaison entre le paradigme computationnel et interprétatif (d'après Lorino, 1995)	73
Tableau 4 : Les principales étapes de l'intervention.....	148
Tableau 5 : Les difficultés recensées.....	208

Introduction

Cette thèse de doctorat s'inscrit dans un parcours de recherche qui a débuté avec la réalisation d'un mémoire de DEA (Petit, 2001b). Notre participation à une intervention dans le secteur des services – une mutuelle de santé – nous avait alors conduit à développer une problématique autour de l'activité collective entre le *back office* et le *front office*¹. La poursuite de cette intervention nous a permis d'approfondir nos recherches sur la question. En effet, au-delà de la mise en évidence d'une dimension collective dans la production de service entre *back office* et *front office*, nous avons pu analyser les possibilités de prendre en compte ce déterminant dans le système de travail, par une participation à la conception organisationnelle.

La mutuelle de santé s'est trouvée confrontée, à la suite de modifications juridiques importantes créant notamment des contraintes concurrentielles plus fortes, à une problématique complexe : comment restructurer l'organisation actuelle afin d'améliorer la qualité de service. Un élément de réponse à cette question a été fourni en séparant les activités de *back office* de celles de *front office* ; l'idée principale étant d'optimiser le processus de production en spécialisant des structures et les métiers correspondants. La création d'entités totalement dédiées aux tâches administratives a permis cette séparation. Assez rapidement, la structure organisationnelle mise en place a montré des faiblesses compte tenu des objectifs affichés. En effet, des dysfonctionnements nouveaux ne permettaient pas l'atteinte de qualité de service souhaitée par les dirigeants. Dans ce contexte, une demande d'intervention a été formulée par les dirigeants à des ergonomes. Son objet portait sur la possibilité de proposer des formes d'organisation permettant de produire un service de qualité, garant, selon les dirigeants, d'une « spécificité commerciale » vis-à-vis des concurrents.

Plus généralement, les questionnements relatifs aux *services* et à la *relation de service* paraissent de plus en plus présents dans le monde du travail. Un nombre toujours croissant d'entreprises tente de développer des stratégies visant une prise en compte plus importante du client (Beauquier, 2005, 2003) ; ceci répond généralement à une volonté de mieux prendre en compte les particularités du client afin de lui proposer un service correspondant réellement à ses attentes. Ces développements peuvent se traduire par une rationalisation des systèmes de production afin de libérer du temps pour les phases de contacts avec les

¹ La production de service peut être considérée comme une alternance entre des phases de contacts avec la clientèle (*front office*) et des phases « sans client » (*back office*). La traduction littérale signifie, pour le premier « bureau de devant », et pour le second, « bureau de derrière ». Le *back office* est ainsi envisagé comme les moments de préparation de la production et/ou les moments de finalisation de cette production, c'est-à-dire, tous les instants du processus de production où le client semble absent.

clients. Dans ce contexte, l'organisation de la production globale de service se transforme, de même que l'activité des opérateurs concernés (changement de métiers, tendance à la polyvalence...), laissant naître, au cœur même de cette activité, une tension majeure entre les contraintes imposées par le client et celles liées à la rationalisation de l'organisation (standardisation des modes de production et des résultats).

Dans le cadre de la demande qui était proposée aux ergonomes, il nous a semblé nécessaire de concentrer nos travaux de recherche autour d'éventuels éléments de réponse aux deux questions suivantes :

- Existe-t-il des spécificités dans les situations de service qui conduisent à élaborer des systèmes de production différents de ceux développés dans l'industrie ?
- Existe-t-il des moyens d'action pour que le changement organisationnel puisse intégrer ces spécificités dans les systèmes de travail.

L'analyse *a posteriori* de l'intervention qui a permis la participation d'ergonomes à la conception organisationnelle dans cette entreprise a conduit à défendre l'idée suivante :

Des formes d'organisation de type industriel dans les services, en fort développement, visent, notamment, la parcellisation des tâches et plus particulièrement la séparation des tâches rattachées au *front office* et celles relatives au *back office*. Or, dans un certain nombre de situations de service, l'activité dépasse le stade des relations entre clients et opérateurs. Dans ces situations de service, l'activité de production du service est un processus collectif entre le *back office* et le *front office*. Il semble que ces formes d'organisation industrielle dans les services font abstraction de cette dimension collective.

Cette construction collective du travail dans les services s'élabore sous forme de processus continu, permettant le maintien d'une continuité du service. Lorsque l'organisation divise les structures de *back office* et de *front office*, au point de supprimer les relations entre les opérateurs de ces structures, la continuité du service s'en trouve altérée.

Dans ce cas, le rétablissement de la continuité du service nécessite de rétablir la communication entre le *back office* et le *front office*. Pour y parvenir, il est utile de permettre à ces opérateurs la construction d'un objet commun à partir de situations de travail communes. Nous proposons que cet objet commun soit la qualité de service.

Le maintien de la continuité du service dans le temps dépend pour beaucoup des moyens organisationnels mis à disposition des opérateurs pour produire le service. La prise en compte de la diversité et des évolutions des cas à

traiter par les opérateurs nécessite des marges de manœuvre afin qu'ils puissent maintenir la continuité du service. Le maintien de la continuité du service s'inscrit donc dans un développement permanent de l'organisation. Ce changement doit permettre aux opérateurs, en charge de produire le service, d'adapter (ou de faire adapter) l'organisation en fonction des variabilités générées par la présence du client.

Dans ce cadre, la participation de l'ergonome à la conception organisationnelle dans les services peut permettre l'organisation de la continuité du service entre *front office* et *back office*. La permanence du changement organisationnel nécessaire dans certaines situations de service ne permet pas de concevoir un système stable adapté à la situation à l'instant « t ». Il s'agit alors pour l'ergonome de concevoir et mettre en place des démarches, synonymes d'adaptation, plutôt que de préconiser seulement des recommandations sur les caractéristiques du système, aussi adaptées soient-elles.

Cette situation particulière nous permettra de discuter des difficultés rencontrées lorsque l'on s'attache à appréhender le changement organisationnel comme la gestion d'une transition entre des interactions et une structure. Nous verrons aussi que cela ne va pas sans poser des questions essentielles sur les méthodes d'intervention de l'ergonome dans les services. En effet, si cette approche sur le changement organisationnel nous paraît essentielle pour intervenir sur la construction d'une continuité du service entre le *back office* et le *front office*, elle nécessite un positionnement et des méthodes d'intervention particuliers.

Afin de proposer une argumentation de ces différentes hypothèses, cette thèse s'articule autour de cinq parties :

La première, composée de trois chapitres, s'attache à **caractériser le champ des services**.

- Le premier chapitre nous éclaire sur les catégorisations proposées par l'économie et l'ergonomie pour différencier la multitude de situations de service. Si les services en général ont des propriétés intrinsèques par rapport aux biens, chaque situation garde néanmoins des spécificités, notamment dans les formes de présence du client et l'objet de la relation de service ;
- Dans le second chapitre, nous développons les concepts de *service* et de *relation de service* en montrant qu'ils sont certes distincts mais n'existent pas l'un sans l'autre ;
- Ceci nous permet, dans un troisième chapitre, de mettre en avant les particularités des processus de production de service, notamment par la place accordée aux concepts de *service* et de *relation de service*. Il nous permet de conclure cette première partie par le fait que les particularités de certaines situations de service nécessitent l'élaboration d'activités collectives de façon à maintenir un lien entre la demande formulée par le client et le service qui lui est rendu.

Ce dernier point nous conduit alors à nous interroger, dans une seconde partie, sur les questions relatives à **la performance**, et plus particulièrement à la qualité de service.

- Le chapitre 4 s'attache à élaborer un cadre théorique relatif à la performance en général. La performance, concept pas totalement délimité par les spécialistes, laisse transparaître des définitions et des critères d'évaluation diverses, selon les cas. Ceci nous permet, entre autres, de considérer une « performance humaine » dans la construction d'une « performance globale » ;
- Dans ce cadre, la qualité de service comme élément de performance n'échappe pas à ces difficultés. Le cinquième chapitre est l'occasion de montrer le rôle central des acteurs du processus de production de service dans la définition et l'élaboration de la qualité de service, à partir d'éléments structurant le service et d'éléments construits dans le cadre d'une relation de service. La construction d'un objet commun autour de la qualité de service semble alors incontournable à son amélioration ;

Mais cela ne semble réalisable que dans la mesure où une action sur l'organisation reste possible. C'est en cela que nous nous attachons dans la troisième partie à **identifier des leviers d'action permettant d'agir sur la qualité de service**.

- Le chapitre 6 se consacre à élaborer un cadre théorique relatif à une compréhension du fonctionnement de l'organisation et de sa transformation. Nous y regardons l'organisation comme un système vivant, dont le développement peut s'apparenter à celui de la genèse instrumentale ;
- Ensuite, dans le chapitre 7, nous identifions une des conséquences du développement des services comme une industrialisation de leur processus de production, en séparant les activités de *front office* et de *back office*. Nous y voyons les conséquences possibles sur la perte de congruence entre le contenu des interactions en *front office* et les services produits en *back office* et, par conséquent, la perte de qualité de service. Dans ce contexte, nous identifions la continuité du service comme moyen de construire, de conserver et de respecter un référentiel commun sur la qualité de service ; son rétablissement passant alors par la construction de liens, d'interactions entre les opérateurs du *front office* et ceux du *back office*.

Une fois le cadre théorique posé, nous proposons dans une quatrième partie le **récit de l'intervention** menée par les ergonomes dans la mutuelle de santé.

- Le chapitre 8 décrit le contexte et l'entreprise ;
- Le chapitre 9 s'attache à présenter un récit factuel de l'intervention.

Enfin nous voyons, dans une dernière et cinquième partie, comment la **recherche basée sur cette intervention permet d'éclairer certains débats** qui viennent d'être mentionnés.

- Le chapitre 10 propose le cadre de la réflexion dans lequel nous plaçons cette recherche ;
- Le chapitre 11 se consacre à l'argumentation de l'idée selon laquelle il existe une activité collective dans la production de service et que des formes d'organisation séparant strictement le *back office* et le *front office* empêchent le déploiement de cette activité collective. Une des conséquences est la perte de qualité de service ;
- Nous voyons ensuite, dans le chapitre 12, les possibilités de rétablir la continuité du service en agissant sur l'organisation. Nous y montrons notamment que la transformation de l'organisation passe, parallèlement, par la construction de règles d'action visant la diminution des dysfonctionnements et l'élaboration de règles de coopérations entre les opérateurs, permettant un travail sur l'organisation ;
- Le chapitre 13 s'interroge sur les possibilités pour l'ergonome d'être un acteur du changement organisationnel dans les services ;
- Pour terminer, le chapitre 14 s'attachera à proposer des limites et des perspectives aux résultats de ces travaux de recherche.

Partie 1 : Le champ des services

Pour appréhender une situation de service, il nous paraît essentiel d'identifier un certain nombre d'éléments qui caractérisent ces situations de travail. Cette première partie s'attachera à délimiter le périmètre des services, en s'interrogeant sur les particularités auxquelles l'ergonome risque d'être confronté en y intervenant.

La particularité sur laquelle s'accorde l'ensemble des acteurs concernés par les questions concernant les services et la relation de service, reste **l'aspect immatériel du service** produit. Cette caractéristique modifie profondément les modes de production et le contenu même du travail, par rapport au domaine industriel de production de biens. Elle se décline selon trois spécificités :

- Les services sont non stockables ;
- Ils sont non tangibles ;
- Enfin, ils se construisent dans, ou par, l'interaction directe entre un producteur et un consommateur.

Au cours d'une évolution continue des situations de service depuis une trentaine d'années, une certaine accumulation des connaissances se référant au concept de relation de service a permis d'identifier des éléments plus ou moins partagés par les différentes disciplines qui l'étudient, ceci afin d'élaborer des définitions « génériques » de ce concept. Dans une certaine mesure, ces disciplines auraient pu se satisfaire de ces définitions. Mais en fait, chacune d'entre elles réinvente, ou plutôt affine ces définitions initiales, selon son champ d'étude : la finesse nécessaire de l'analyse, l'action générée par la compréhension de la situation, les objectifs visés, etc. De plus, la diversité des situations de service tend à renforcer ce phénomène, et des modèles différents peuvent voir le jour au sein d'une même discipline, pour expliciter diversement les différences rencontrées.

Nous allons tenter, au cours de cette première partie, de fournir un *socle de base*, qui nous semble nécessaire, à l'élaboration d'un cadre théorique relatif aux systèmes de production de service et à la relation de service, et ce, dans le périmètre de nos investigations. Pour cela, nous organiserons cette partie en trois points :

- Nous verrons, tout d'abord, qu'il existe une multitude de situations de service. Ce qui est vrai pour l'une ne l'est peut-être pas pour une autre. C'est pourquoi, il s'agira ensuite de nous arrêter sur la diversité des situations à laquelle nous sommes confrontés lorsque nous nous intéressons au travail dans les services ;
- Une fois ce contexte précisé, nous approfondirons les concepts-clés (service et relation de service) et, nous proposerons le modèle de relation de service qui nous servira de support pour cette recherche ;

- Enfin, nous nous interrogerons sur les spécificités des processus de production de service.

Pour terminer, tout cela nous permettra de caractériser la situation de travail dans laquelle nous avons mené ce travail de recherche, ainsi que le modèle théorique sous-tendu.

Chapitre 1 : La diversité de situations de service

Les situations de service poursuivent globalement un développement important depuis les 30 dernières années. Que ce soit sur le plan économique et social (emplois, consommation des ménages et des entreprises) ou d'un point de vue organisationnel, les services prennent une place de plus en plus importante dans le monde du travail. Les développements rapides de la consommation et des emplois dans ce secteur ont conduit les responsables d'entreprises à des ajustements, tout aussi rapides, des fonctionnements organisationnels. Ceci s'est en partie traduit par un retour à des formes anciennes d'organisation du travail basées sur une forte parcellisation de la production en tâches élémentaires, et donc rigides. Or, les situations de service ont la particularité de mettre le client au centre de leur production, ce qui peut constituer une source de variabilités dans le travail. Ceci n'est pas nécessairement congruent avec un modèle organisationnel rigide.

Pour autant, toutes les situations de service ne sont pas concernées de la même manière. En effet, l'exemple que nous avons utilisé, concernant la gestion de portefeuille de clients, aura du sens pour l'opérateur d'une mutuelle de santé ou d'une banque, il s'avèrera moins pertinent au sujet d'une hôtesse d'accueil dans une grande surface, la gestion par portefeuille de clients n'étant pas présente. Ainsi, ce que nous avons avancé jusque-là pourrait être discuté différemment selon les situations.

Dans un souci d'éclaircissement du périmètre de compréhension et d'action sur les services, les disciplines concernées tentent de classifier ces situations. Mais comme nous l'avons déjà spécifié plus tôt, les intérêts divergents de chacune d'entre elles entraînent inévitablement des résultats distincts. En partant des caractéristiques des services qui paraissent essentielles, nous nous attachons dans ce chapitre à repérer les points de vue de l'économie, de la gestion et de l'ergonomie. Ce qui nous conduira inévitablement à opérer des recoupements. De plus, comme toutes formes de catégorisation, celle que nous allons présenter réduit certaines réalités, mais permet aussi de clarifier la représentation du sujet étudié.

1. D'un point de vue économique

La façon la plus couramment utilisée pour catégoriser les situations de service en économie reste la nomenclature. La nomenclature² d'activités française (NAF) permet de répertorier les catégories professionnelles par secteur d'activité. L'intérêt principal est d'avoir une référence de base pour suivre l'évolution statistique. Il en existe cinq, selon les différents niveaux de détail utilisés. Celle présentée dans le tableau 1 est détaillée au niveau 17, soit

² Cette nomenclature nationale statistique d'activités s'est substituée le 1er janvier 1993 à la NAP de 1973 (nomenclature d'activités et de produits). La NAF 1993 n'est plus en vigueur depuis le 31 décembre 2002. Elle a été remplacée le 1er janvier 2003 par la NAF rév. 1. Pour plus de renseignements, consulter le site Internet de l'INSEE, à l'adresse suivante : http://www.insee.fr/fr/nom_def_met/nomenclatures/naf1993/pages/naf.htm

17 catégories différentes d'activité. Les autres niveaux proposent un nombre de catégories supérieures : 31, 60, 220 et 700 (voir Annexe 1).

Cela étant, il est possible de trouver d'autres classifications plus générales concernant les services et établies d'un point de vue de l'économie (Gadrey, 1996).

NAF rév. 1	Niveau 17 - Liste des sections
Code	Libellé
A	Agriculture, chasse, sylviculture
B	Pêche, aquaculture, services annexes
C	Industries extractives
D	Industrie manufacturière
E	Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau
F	Construction
G	Commerce ; réparations automobile et d'articles domestiques
H	Hôtels et restaurants
I	Transports et communications
J	Activités financières
K	Immobilier, location et services aux entreprises
L	Administration publique
M	Éducation
N	Santé et action sociale
O	Services collectifs, sociaux et personnels
P	Activités des ménages
Q	Activités extra-territoriales

Tableau 1 : La Nomenclature d'Activités Française - Niveau 17 (Source Insee)

1.1 Les services à forte dimension de traitement matériel

Les services à forte dimension de traitement matériel peuvent se subdiviser en 3 ensembles de services :

- Les services s'appliquant à des biens, pour en modifier ou en restaurer les caractéristiques ou pour les mettre à la disposition des clients.

Ils pourraient, dans une certaine mesure, être catégorisés du côté des biens, mais une composante forte de relation directe avec le client leur confère leurs caractéristiques de services. On retrouve dans cette « case » le transport de biens (dont le commerce de gros, le courrier et les télécommunications, pour le transport de signes matériels), la réparation de biens, la restauration alimentaire (production et mise à disposition) ou encore l'hôtellerie et l'hébergement (mise à disposition et entretien des locaux).

- Les services s'appliquant à des biens matériels ou à des informations codées, de façon à en assurer la mise à disposition, la vente ou encore la location, sans modification notable de leurs caractéristiques.

Y sont regroupés le commerce de détail, les transactions et locations immobilières, les locations diverses et le traitement standardisé d'informations. Ainsi, une partie des fonctions de la banque et de l'assurance (transactions financières) figure dans cette catégorie.

- Et enfin, les services destinés aux individus et aux ménages.

Ceux-ci se composent du transport des personnes, de leur hygiène corporelle ou encore de leur entretien courant. Sont compris dans cette catégorie, la coiffure, l'esthétique mais pas les prestations d'ordre médical ou paramédical.

Les caractéristiques communes à ces services sont l'existence d'un support isolable, identifiable (biens, personnes, informations inscrites), et la possibilité de reproduire de façon normée les actes s'appliquant à ces supports. En d'autres termes, l'intérêt majeur de cette catégorie est de pouvoir quantifier le résultat de l'action (nombre de tonnes transportées, de produits vendus, de personnes visitées, par exemple).

1.2 Les services intellectuels relatifs à des savoirs productifs

Les services intellectuels relatifs à des savoirs productifs concernent ceux destinés aux entreprises, ne s'appliquant pas directement à des biens. Ils peuvent être marchands ou non et conditionnent la production, son organisation ou encore sa gestion. On y retrouve l'ingénierie, le conseil, l'assurance, les services bancaires, juridiques et financiers pour les entreprises, la recherche et le développement industriel, la production de logiciels, etc.

Ils sont principalement caractérisés par une grande difficulté d'évaluation. En effet, la mesure de leur productivité, par exemple, ne peut pas se fonder sur des définitions directes car il n'existe pas d'objet quantifiable à la fin de la production (*output*). De plus, il est aussi difficile d'évaluer des effets, que l'on pourrait qualifier de secondaires. Comment évaluer les répercussions matérielles des conseils fournis par un consultant, ou encore les bénéfices exacts réalisés après la mise au point d'un nouvel outil informatique ? L'obstacle majeur reste la *non-reproductibilité des actes et des résultats*. Il est extrêmement difficile de standardiser un acte intellectuel, pour le reproduire en masse. De plus, les activités comme le conseil peuvent très largement impliquer le client dans la production : la co-participation des personnes consultées est très fréquente. Dans ce contexte, l'utilisation de « pseudo-mesures » de productivité pour de tels services est non seulement « inutile » mais aussi à « proscrire » (Gadrey, 1996, p. 83).

1.3 Les services relatifs aux savoirs et capacités dans la consommation finale

Les services relatifs aux savoirs et capacités dans la consommation finale regroupent les services destinés aux individus mais pas en ce qui concerne leur support de propriété ou leur entretien corporel courant (Chapitre 1, § 1.1). Il s'agit plutôt de réalités moins tangibles. On retrouvera tout ce qui concerne la formation des personnes, l'atteinte de savoirs, la santé, les loisirs, ainsi que les obligations sociales et les droits.

La démarcation avec la catégorie précédente devient floue si on prend l'exemple de métiers relatifs à la santé. En effet, les prestations d'un médecin du travail peuvent tantôt être considérées comme du conseil individuel, tantôt comme du conseil aux entreprises (Chapitre 1, § 1.2). De plus, la plupart des soins hospitaliers sont compris dans cette

catégorie, mais certains actes chirurgicaux standard pourraient être catégorisés dans la partie des actes reproductibles (Chapitre 1, § 1.1). Ce qui la différencie d'une autre catégorie reste le fait que la reproductibilité est rendue extrêmement difficile, de par la difficulté de séparer le résultat des personnes concernées. Il n'y a donc pas, au sens économique du terme, de résultats directs qui soient mesurables. Par conséquent, s'il est possible d'évaluer le nombre de patients vus dans la journée, pour un médecin, rien n'est dit sur le résultat réel de l'activité de cet opérateur. A-t-il convenablement soigné ses patients, a-t-il pris le temps de vérifier les propos du patient, n'a-t-il pas oublié certains symptômes, etc. ? Ce qui signifie que pour ces services aussi, une mesure de productivité « classique » paraît inadaptée.

1.4 Les services internes d'organisation et de gestion

Les services internes d'organisation et de gestion ne sont plus directement dirigés vers les individus. Il s'agit plutôt de services administratifs mais pas de services intellectuels, en comparaison avec ceux évoqués plus haut (Chapitre 1, § 1.2). On peut y retrouver le secrétariat, par exemple. Ils regroupent en fait tous les services qui vont être produits à l'intérieur même de l'organisation qui en bénéficiera. Les résultats sont divers et dans ce cas aussi peu quantifiables.

Pour terminer, cette catégorisation, appréhendée d'un point de vue d'économiste, nous paraît *généraliste*³ et orientée vers la compréhension du résultat de la production et les différents services. Elle nous servira, par la suite, lorsque nous aborderons la question de la productivité dans les services (Partie 2), et plus largement celle de la performance. Elle nous permettra, entre autres, de mettre en tension un certain nombre de critères de performance issus de points de vue différents. En effet, comme le décrivent certains gestionnaires et économistes (Gadrey, 2003, 1996), une approche *classique* de l'évaluation des services, par la productivité, ne semble pas suffisante. Un début d'alternative à cela consisterait à proposer, dans un premier temps, une autre forme de classification. C'est pourquoi, nous apportons à présent un point de vue relatif à l'activité de travail, soulignant la co-construction entre l'opérateur et le client, un point de vue de l'ergonomie.

2. Du point de vue de l'activité

Le point de vue de l'activité s'appuie principalement sur le contenu des métiers et les caractéristiques relatives aux clients. Elle permet de catégoriser les différents types de situations de service, en fonction des buts et des caractéristiques marquantes de l'activité. La catégorisation proposée est issue des travaux menés par Cerf et Falzon (2005b).

³ Dans le sens où elle peut être lisible par de nombreuses disciplines et utilisable pour aborder la question d'un point de vue macroscopique.

2.1 L'accueil et l'orientation

L'accueil et l'orientation prennent en compte les activités destinées à orienter un client dans un espace plus ou moins concret (bâtiment, organisation, institution). Dans ce type de situations, les opérateurs qui sont souvent soumis aux regards d'autrui (essentiellement ceux des clients), agissent dans un espace prédéterminé et ont généralement des tâches associées (téléphone, par exemple). Les interactions avec les clients sont courtes, et l'activité, de manière générale, est extrêmement parcellisée. Les opérateurs peuvent être facilement soumis à la pression de la file d'attente. Ces différentes spécificités nécessitent des compétences fines pour diagnostiquer les attentes des clients rapidement, ce qui est générateur de stress pour les opérateurs. Les métiers correspondants se trouvent à l'articulation entre l'organisation et le client (image de l'entreprise) mais sont pourtant peu reconnus (peu ou pas de formation et des salaires peu élevés).

2.2 Le conseil et l'accompagnement

Le conseil et l'accompagnement sont proches de la catégorie (économique) évoquée plus haut et intitulée *les services intellectuels relatifs à des savoirs productifs* (Chapitre 1, § 1.2). Dans le cas du conseil, un opérateur met à disposition ses compétences (connaissances, savoir-faire de dialogue, de coopération et de résolution de problèmes) afin d'aider un client à prendre une décision. Dans le cas de l'accompagnement, l'opérateur peut aussi réaliser un certain nombre d'actions pour mettre en œuvre ces décisions. L'activité de l'opérateur varie donc entre une position d'expertise où les catégories de problèmes et les solutions préexistent à l'interaction et, une position plus coopérative avec le client et la situation. Par conséquent, les formes d'exercice du conseil peuvent varier en fonction des métiers concernés et des demandes formulées par les clients. Il s'agira, pour certains cas, de diagnostiquer un problème et de proposer la solution correspondante sur la base d'un processus d'*induction de structure* (Darses, Falzon et Munduteguy, 2004 ; Hoc, 1994) comme dans le diagnostic médical au sens strict, et dans d'autres cas, de « construire un chemin » avec le client dans le temps, ce qui pourrait s'apparenter à un processus de conception. Au sein d'un même métier, pourront se succéder ces différents modes d'accomplissement du conseil. L'exemple de l'ergonome se prête assez bien à cela. En effet, pour certaines de ses pratiques, l'ergonome sera considéré comme un expert du travail et pourra donc effectuer un diagnostic d'une situation très précise, comme un accident⁴. Dans d'autres circonstances, il se verra accompagner une même entreprise sur une période assez longue, et pourra proposer des services différents à son client, comme participer à la prescription (Grall et Martin, 2003 ; Daniellou, Grall, Martin et Six, 2003).

2.3 Les médiations et les interventions sociales

Les médiations et les interventions sociales visent à aider des personnes en difficulté socio-économique. Il s'agit pour l'opérateur de construire avec le client des moyens d'action

⁴ Sur la base de connaissances issues de la situation précise et de connaissances sur l'homme au travail.

dans un cadre donné (législatif, réglementaire, normé, etc.). Le but principal de ce type de services est de faire valoir les droits et les devoirs aux clients⁵. Les éducateurs et policiers, par exemple, ont un espace de travail très particulier, puisqu'il peut s'agir bien souvent, de la rue. La prescription est généralement peu détaillée, voire même « infinie »⁶. En effet, dans la majeure partie des cas rencontrés dans cette catégorie, les objectifs de départ et les moyens pour les atteindre sont flous. L'apprentissage du métier se réalise essentiellement par le partage d'expériences. La dimension relationnelle est prépondérante, nécessitant un investissement personnel, un usage de soi (Schwartz, 2000) important. Pour autant, les professions gravitant autour de cette catégorie sont peu reconnues socialement et le syndrome de burn-out y est fréquent (Maslach et Jackson, 1981).

2.4 Les soins et les services aux personnes

Les soins et les services aux personnes concernent les services s'appliquant à des individus pour lesquels il est question de restaurer ou remplacer des capacités d'agir. Les clients sont physiquement, et souvent psychologiquement, dépendants. L'activité des opérateurs se retrouve souvent en tension, à l'articulation d'un ensemble de logiques. Concernant les professions médicales et paramédicales à l'hôpital, l'activité va se *jouer* à la rencontre des dimensions technique (médicale), réglementaire (organisationnelle) et relationnelle (compassionnelle) (Dubet, 2002). Selon les cas, il s'agira de privilégier plus ou moins l'une d'entre elles pour parvenir à produire le service. Si le client se retrouve dans un état médical grave, la priorité sera donnée à la logique médicale. De fait, les métiers concernés ne seront pas nécessairement les mêmes, selon le stade de traitement du service : le médecin urgentiste pour le diagnostic global, puis le chirurgien pour l'acte médical précis, l'infirmière et l'aide-soignante pour l'accompagnement hospitalier et, enfin, l'aide à domicile pour assister techniquement et moralement le client. On constate donc que plusieurs spécialités professionnelles peuvent être mobilisées à des stades différents du processus de production du même service.

Quoi qu'il en soit, une composante majeure de ces activités est la proximité des relations entre l'opérateur et le client. De plus, une des difficultés de cette catégorie de service, reste l'identification du résultat de l'action de l'opérateur car, comme évoqué précédemment, l'acte et le résultat restent extrêmement liés à la personne (le client et l'opérateur).

2.5 Les ventes et les interactions commerciales

L'objectif principal des activités de vente et d'interactions commerciales consiste à susciter l'achat d'un bien ou d'un service chez un client. Selon que la personne concernée soit

⁵ Même si nous convenons que le terme de client n'est pas nécessairement approprié à certaines situations de service, nous le conserverons néanmoins pour décrire l'ensemble des catégories, afin de garder un « ton généraliste ».

⁶ Du type « faites ce qu'il faut pour résoudre le problème. »

« plus ou moins cliente » les stratégies que l'opérateur devra mettre en œuvre pourront varier de l'acte basique de transaction commerciale, si le client sait parfaitement ce qu'il souhaite, à la construction et à la résolution de problème, si le client ne connaît pas encore le produit voulu. La connaissance fine des produits⁷ est nécessaire à l'opérateur. On peut citer, comme exemple, les caissières, les postiers, les artisans ou encore les démarcheurs commerciaux. Ces opérateurs ont une activité intermédiaire entre un fournisseur et un client. Ce type de métier est lui aussi peu reconnu et tend à se développer quantitativement, compte tenu d'un contexte économique axé sur la consommation.

2.6 Services à distance

La dernière catégorie comprenant les services à distance est transversale à toutes les autres. Elle tend à se développer de plus en plus, par un accroissement massif des centres d'appels. Les centres d'appels étaient, il y a peu de temps, essentiellement utilisés pour répondre aux demandes des clients. Aujourd'hui, ils deviennent un moyen d'atteindre le client. L'exemple de la banque est très significatif. L'automatisation des modes de consommation du « produit bancaire » a entraîné une diminution des contacts physiques entre les clients et les agences bancaires. La conséquence principale est une contradiction sévère entre des objectifs commerciaux qui augmentent et des clients qui sont de plus en plus absents. Une voie de dégagement de cette impasse a été de multiplier les centres d'appels téléphoniques, de façon à réinstaurer de nouveaux médias pour atteindre le client. Mais cela ne concerne pas uniquement le milieu bancaire. Il n'est plus rare d'*acheter* du conseil juridique par téléphone par exemple.

De façon plus générale, le service à distance est plus une modalité d'exercice qu'un type de tâche. Mais ces structures revêtent des caractéristiques de fonctionnement qui leur sont propres. Par exemple, en termes d'organisation du travail, le taylorisme y est très prégnant (Bérard, 2000). L'utilisation de nouvelles technologies de l'information est aussi une particularité saillante, ce qui nécessite des compétences correspondantes développées. Ceci est fréquemment en contradiction avec les conditions de travail qui y règnent et le peu de reconnaissance accordée aux opérateurs concernés.

Ce panorama, concernant l'hétérogénéité des situations de service, nous aide à éclaircir la « nébuleuse » que représente ce vaste domaine. Cela étant, ce type de catégorisation doit être, selon nous, accompagné d'un approfondissement de concepts-clés. C'est la raison pour laquelle nous nous attarderons dans la section suivante sur les concepts de service et de relation de service et ce, afin de déterminer le modèle qui nous servira de support.

Quoi qu'il en soit, nous retiendrons plusieurs points concernant la diversité des situations de service :

⁷ Biens et services

- Il est nécessaire, voire inévitable, de faire ce type de catégorisation. En effet, tout au moins du point de vue de l'ergonomie, les contenus du travail, les tâches à réaliser, les conditions pour les exécuter ou encore les formes de clientèle, sont tellement variés, qu'un manque de délimitation de la situation étudiée pourrait nuire à la pertinence de sa compréhension.
- Une catégorisation valable pour une discipline peut aussi l'être pour une autre. Le classement opéré par les sciences sociales et économiques, peut s'avérer utile à l'ergonomie, et inversement.
- Enfin, la réalité des situations de travail peut remettre en cause les catégorisations. En effet, une hôtesse d'accueil ne sera pas classée dans une seule catégorie. Et cela, que l'on se réfère à l'une ou l'autre des catégorisations que nous avons présentées. Dans l'une, elle fournira tantôt des « services à forte dimension de traitement matériel », tantôt, « des services relatifs aux savoirs et capacités dans la consommation finale ». Dans l'autre, cette opératrice fera partie de la catégorie « accueil et orientation » et de la catégorie « ventes et interactions commerciales ». Ceci n'est en rien une critique des catégorisations faites, mais plutôt, un complément aux formes d'utilisation possibles de ces catégories.

Pour terminer, selon l'action envisagée par l'ergonome sur certaines situations de service, il sera nécessaire d'approfondir l'analyse et la compréhension de ces dernières. Pour atteindre *ce qui fait sens* autour des questions de la performance dans les services, il nous paraît nécessaire de mettre à jour des éléments ayant trait aux conditions de production du service entre le client et l'opérateur. C'est la raison pour laquelle nous nous attacherons dans le chapitre suivant à « décortiquer » les concepts de *relation de service* et de *service*, afin de mieux cerner les éléments nécessaires à l'ergonome pour une action dans ou sur ces situations.

Point d'étape

Face à la diversité des situations de service, nous avons présenté dans ce chapitre deux formes de classification : une issue des sciences économiques et une proposée par des ergonomes. De ces deux formes de catégorisation, nous retiendrons trois éléments qui nous semblent essentiels à la définition d'une situation de service :

- **La place accordée au client dans le processus de production** : le degré de co-présence dans l'action de production du service.
- **L'objet de la relation de service** : la vente, le conseil, les soins, etc.
- **Enfin, le mode de production lui-même** : est-il possible de produire le service de façon standard (délivrer de l'argent à un guichet, par exemple) ou, au contraire, s'agit-il de produire de façon unique à chaque fois (le cas des éducateurs sociaux, par exemple) ?

Ces caractéristiques nous semblent déterminantes dans la définition et donc la compréhension d'une situation de service. Dans chaque situation, elles sont plus ou moins liées entre elles⁸ et génèrent des formes de production et des conditions de travail différentes.

Pour le propos qui est le nôtre, nous prendrons l'exemple d'une mutuelle de santé. Comme nous le verrons plus en détail dans la quatrième partie, la mutuelle dans laquelle nous avons conduit notre intervention a une délégation de service public pour la gestion du régime obligatoire⁹. Dans ce cadre, elle peut, pour partie, être incluse dans la catégorie « Administration publique » de la nomenclature NAF, présentée plus haut. Pour autre partie et toujours selon la même catégorisation, elle peut être considérée dans les rubriques « Santé et action sociale » et « Services collectifs, sociaux et personnels ». Plus précisément, l'activité d'une mutuelle de santé est extrêmement variée. Si l'on s'attache aux trois déterminants que nous avons retenus pour qualifier les situations de service, on constate que la place du client, l'objet de la relation de service et les modes de production peuvent varier selon les cas traités. En effet, traiter le remboursement d'une feuille de soins chez un généraliste et « gérer » le suivi médical et social d'un enfant orphelin sont des cas extrêmement différents mais qui doivent être traités par cette même structure, voire les mêmes personnes.

⁸ Le manque de matérialité du service à produire, comme le conseil par exemple, pourra générer des relations étroites et fréquentes avec le client, ce qui entraînera des modes de production très variés. Au contraire, la vente de timbres postaux et la distribution d'argent liquide sont des actes qui pourront être exécutés de façon répétitive avec des interactions entre clients et opérateurs extrêmement réduites, voire inexistantes.

⁹ Le régime obligatoire concerne le remboursement des soins pris en compte par la Sécurité Sociale et auquel tout assuré social a droit. Le régime complémentaire s'applique aux remboursements que le régime obligatoire ne couvre pas.

Par conséquent et vis-à-vis des catégorisations présentées dans ce chapitre, l'activité d'une mutuelle de santé pourra s'apparenter à différentes classes :

- Des « services à fortes dimension de traitement matériel » (§ 1.1), pour le traitement informatisé des feuilles de soins,
- Des « services intellectuels relatifs à des savoirs productifs » (§ 1.2), pour certains traitements avec les Professionnels de Santé¹⁰, comme les pharmaciens, les médecins ou encore les cliniques et les hôpitaux,
- Des « services relatifs aux savoirs et capacités dans la consommation finale » (§ 1.3), du « conseil et de l'accompagnement » (§ 2.2), concernant les conseils et suivis en termes de santé fournis à certains adhérents,
- De l'« accueil » (§ 2.1), lorsque les adhérents et PS se déplacent,
- Des « médiations et interventions sociales » (§ 2.3), à propos du suivi des personnes sous tutelle ou d'enfants orphelins, par exemple,
- Des « services aux personnes » (§ 2.4), par la gestion indirecte d'un retour à la santé des adhérents,
- Et enfin, des « services à distance » (§ 2.6), pour le traitement des appels téléphoniques dans des centres spécialisés.

Ceci met bien en évidence la difficulté de catégoriser l'ensemble des actions d'une entreprise (dans notre cas une mutuelle de santé) dans l'une des catégories proposées. Ce qui nous conduit à insister sur l'importance d'identifier les trois déterminants que sont : la place accordée au client, l'objet de la relation de service et les modes de production. Pour compléter ce que nous venons d'avancer, les concepts de *service* et de *relation de service* méritent d'être explicités.

¹⁰ Nous emploierons désormais indistinctement Professionnels de santé ou l'abréviation PS

Chapitre 2 : *Le service et la relation de service*

La catégorisation des situations de service, présentée dans le chapitre précédent, nous semble essentielle à la compréhension de ces situations. Néanmoins, il nous semble nécessaire, au-delà de la catégorisation, de porter un regard attentif aux notions de *service* et de *relation de service*. Dans ce chapitre, nous essayons d'approfondir ces concepts en considérant la relation de service comme un des éléments du processus de production (par exemple, les interactions physiques entre les clients et le prestataire, mais aussi le degré de confiance qui peut exister entre eux) et le service comme son résultat (par exemple, un renseignement, un prêt bancaire, un transport). L'objet principal de ce chapitre reste de préciser ces notions.

1. Le service

La notion de service peut être dans un premier temps appréhendée de façon quasiment indépendante de la relation de service. En effet, en considérant le service sur un plan strictement « productif », on peut le comparer au bien et lui conférer ainsi un certain nombre de caractéristiques essentielles.

1.1 *Entre les clients et les opérateurs*

Une première caractéristique est souvent proposée par un grand nombre d'auteurs (Borzeix, 2000 ; Falzon et Lapeyrière, 1998 ; Reboud, 1997b ; Hatchuel, 1995 ; Gadrey, 1994a) : la co-production du service entre le prestataire et le client. Pour Gadrey et de Bandt (1994), la spécificité des services prend son sens lors de son processus de production en le comparant à la production industrielle. En fait, la différence entre la production industrielle et la production de service serait le passage de la production à la co-production. Par conséquent, l'apparition de l'acteur extérieur serait un point essentiel à la production du service. En fait, pour ces auteurs et d'autres (Cerf et Falzon, 2005a), le produit de la transaction (entre 2 agents économiques) est partiellement défini au cours des interactions entre ces deux agents.

Dans ce cadre, l'élément majeur, en termes de management des services, reste la présence, l'existence, d'un acteur extérieur à la structure : le client. Pour Bancel-Charensol, Delaunay et Jogleux (1999), le client a deux statuts non exclusifs l'un de l'autre :

- Une cible, dans le sens où il est objet de transformation physique, intellectuelle ou psychologique, destinataire d'une prestation ;
- Une ressource du système de production, dans la mesure où il intervient, de manière et à des degrés différents, pour produire le service.

Il existe cependant une subtilité à ne pas négliger : le service n'est pas totalement co-produit. Nous dirons plutôt que la co-production est une partie de la production totale du service, co-production qui se joue dans la relation entre le prestataire et le client.

La co-production du service est un terme qui peut donc paraître fort, dans le sens où il sous-entend que le service, depuis la demande jusqu'au service fourni, tient autant des compétences du client que du prestataire. Or, en se plaçant dans cette dynamique, on sous-estime une partie de la production du service qui se déroule en *back office*. En fait, il serait plus juste d'employer le terme de co-construction pour refléter la part importante du client dans la construction du besoin avec le prestataire au sein de la phase d'interaction (voir Chapitre 2, § 2.1). Ensuite, dans nombre de cas, tels que le traitement d'un dossier complexe par un opérateur dans une mutuelle, il existe un « travail caché » qui consiste à adapter le besoin du client à ce que peut « légalement ou techniquement » proposer le prestataire (Petit, 2001b). Cela étant, nous nuancions d'ores et déjà notre propos car nous verrons que cette notion de co-production peut dépasser l'espace de l'interaction en *front office*. En effet, dans un souci de conservation de la *continuité du service*, l'organisation peut être conduite à traiter en *back office* plus que les éléments contenus dans un dossier.

1.2 Un « objet » insaisissable

A la différence des produits, les services ne peuvent pas être touchés, palpés. Les activités de service peuvent donc être considérées comme immatérielles. On peut alors parler de l'intangibilité¹¹ des services et de leur processus de production. L'enseignement, l'acte médical, le crédit financier, le conseil... ne sont pas des produits physiques (Bancel-Charensol et coll., 1999). Un produit peut être touché, il a une présence physique réelle. On peut le stocker, le transformer, le transporter. A côté de ces caractéristiques, les services sont plutôt « volatiles ». Comment pourrait-on les stocker, les transformer physiquement ?

Considérée ainsi, l'intangibilité est une caractéristique propre aux services. Pourtant, on peut aussi considérer que tout service s'appuie sur des supports matériels (des locaux, du mobilier, du matériel informatique...). On peut toucher de nombreuses choses dans les services : le lit dans un hôpital, la feuille de maladie, le clavier d'un ordinateur pour utiliser des services sur Internet etc. En fait, ce que l'on semble définir comme « intangible », paraît relever de tout ce qui est de l'ordre de la communication, du langage, des normes,

¹¹ La notion d'intangibilité a deux sens. Au cours de ce travail, nous utiliserons le terme d'intangibilité pour parler de « ce qui échappe au sens du toucher » et non pour parler de « ce à quoi on ne doit pas porter atteinte ». Il existe une part majeure d'immatérialité générée par le manque de tangibilité du processus de production des services. En effet, même s'il existe des supports matériels qui déterminent plus ou moins certaines productions, voire des moments de la production, d'autres productions et/ou moments sont matérialisés seulement par l'échange entre individus. Cet échange peut prendre la forme de communications verbales (relations physiques et téléphoniques), écrites (courriers, courriels) ou encore informatiques (transferts financiers, par exemple).

des valeurs culturelles et sociales etc. ; tout ce qui se joue lors de l'échange entre opérateurs ou entre opérateur et client. De plus, on n'achète pas un livre pour le toucher mais pour en extraire les informations qu'il contient (Mispelblom, 2002, 1999).

1.3 À la frontière entre production et consommation

Si les produits sont souvent fabriqués dans un autre lieu que celui de leur consommation, les services sont consommés et produits en temps et lieux identiques (Mispelblom, 1999). Ceci entraîne donc des difficultés à les stocker et à adapter l'offre à la demande. Pour du Tertre (2002), la co-production entre le prestataire et le client suppose une synchronisation des temps de production et d'appropriation. Autrement dit, le service existe dans une relation qui implique sa production et sa consommation.

Bien qu'elle soit une caractéristique fondamentale dans la définition des services, ou tout au moins dans sa différenciation par rapport aux biens, la simultanéité entre la production et la consommation des services n'est pas considérée avec le même poids selon les auteurs. En effet, on peut la définir comme « une absence de séparation radicale entre conception, fabrication, distribution et consommation » (Weller, 1998). L'auteur introduit une notion de gradation dans l'élaboration du service fourni, ce qui pourrait permettre de repérer des stades précis de la « production globale » des services (depuis la demande jusqu'au service fourni et consommé). D'ailleurs, Bancel-Charensol et coll. (1999) parlent plutôt d'une consommation du service qui se ferait en même temps qu'une partie plus ou moins importante de sa production. Par conséquent, ils admettent aussi qu'une partie seulement de la production totale du service serait en phase temporelle avec sa consommation. La simultanéité entre production et consommation ne serait donc pas aussi prégnante selon les auteurs.

Dans l'industrie, l'apparition des « flux tendus » a fait disparaître une partie des stockages (Mispelblom, 1999). A l'inverse, une quantité de « choses » peuvent être stockées dans les services. En effet, la production des services nécessite, dans la majeure partie des cas, de disposer de moyens matériels :

- La qualité et la quantité du matériel médical a une influence directe sur la qualité du service fourni. Une information récente faisait transparaître que certains centres de détection du cancer du sein en détectaient une quantité plus importante que d'autres centres. La conclusion a mis l'accent sur le type de matériels utilisés. Comment, dans un tel cas, peut on envisager la qualité du service fourni sans prendre en compte une étape préalable, visant à sélectionner un matériel précis ? Cette étape, antérieure à la consommation, n'est elle pas *une phase* de la production globale du service fourni ?
- De la même manière, la qualité de l'information que fourniront les télé-opérateurs d'un centre d'appels téléphoniques à leurs clients, ne dépend-elle pas de la quantité des moyens informatiques mis à disposition et de la qualité des logiciels – fournissant l'information pertinente – choisis et conçus ? Toutes ces étapes de

choix de matériels sont totalement préalables à la consommation du service, mais elles peuvent influencer de manière irréversible la qualité (ainsi que la quantité) des services.

On prépare donc, d'une certaine manière, la qualité du service à l'aide des biens matériels que l'on utilise pour sa production. Par conséquent, si la simultanéité de la production et de la consommation est une caractéristique intrinsèque des services, sur laquelle l'ensemble des auteurs s'accorde, elle est à utiliser, selon nous, avec précaution. Nous pensons que la simultanéité se joue essentiellement au cours d'une étape de la production du service. Nous consacrerons dans le paragraphe suivant un développement particulier à la dimension globale de la production du service, non limitée à la phase interactionnelle entre le client et le prestataire.

2. La relation de service

Les différentes recherches sur la relation de service s'articulent autour de trois familles d'inspiration (Weller, 1998). La première concerne celle impulsée par la microsociologie américaine, notamment les travaux importants sur l'interactionnisme de Goffman (1998, 1968). L'analyse de la relation de service est, en quelque sorte, « réduite » à la seule phase d'interactions entre des acteurs qui co-construisent leur action. Le paragraphe 3.1.1, à propos de la dimension interactionnelle de la relation de service reprend, pour l'essentiel, le point de vue de cette famille d'inspiration. La seconde famille est issue de l'économie et de la gestion des services. La relation de service est, dans ce cas, entendue comme une activité économique particulière, dans le sens où le client participe à la production. Les travaux de Gadrey (2003, 1998, 1995, 1991), de Gadrey et Bandt (de) (1994), ou encore de Hill (1977), de Hatchuel (1994) s'inscrivent dans cette perspective. La relation de service est lue comme un processus global de production, comme une activité (au sens gestionnaire du terme). Nous nous sommes appuyé sur cette approche pour parler des évolutions dans les services dans ce même chapitre, et nous y reviendrons au cours de la deuxième partie pour aborder les questions de performance dans les services. Enfin, la troisième famille d'inspiration s'attache particulièrement aux conventions, qui permettent dans les administrations de penser, non seulement, des modes de coordination entre agents, mais aussi, des modes d'ajustements entre usagers et agents. Nous nous référerons à ce courant de pensée lorsque nous aborderons la dimension contractuelle de la relation de service.

Cela étant, d'autres disciplines, comme l'ergonomie, s'interrogent aussi sur cette question (Cerf et Falzon, 2005a ; Valléry, 2002 ; Caroly, 2002, 2001 ; David, 2000 ; ANACT, 1993 ; Falzon et Lapeyrière, 1998, Valléry et Bonnefoy, 1997). En effet, il est devenu essentiel, aujourd'hui, de comprendre si les situations de travail, dans lesquelles la relation de service est présente, comportent des particularités propres. L'enjeu principal est de pouvoir fournir des éléments spécifiques quant à la compréhension et la transformation de ces situations de

travail, dans des perspectives d'amélioration des conditions de travail et d'efficacité. Ainsi, pour Hubault et Bourgeois (2002), il y a « relation de service dès lors que la "solution technique" s'avère insuffisante pour réaliser les objectifs d'une prestation envers autrui. ». Dans cette définition, les auteurs soulignent l'importance d'un dépassement de la solution technique, pour laisser place à l'échange entre un prestataire et un client. Cette approche du concept nous semble correspondre à celle que nous utiliserons au cours de ce travail. Cependant, elle reste floue et peut laisser place à de nombreuses formes d'interprétation.

On parle de relation de service pour définir aussi bien la rencontre physique entre un client et un opérateur de l'entreprise prestataire, que l'ensemble des règles des *contrats juridique, technique, moral* (§ 2.2) qui définissent les relations, sans limites temporelles a priori, entre le client et le prestataire. Dans la deuxième acception du terme, la relation de service est appréciée d'un point de vue plus macroscopique, telle une convention pour guider la phase relationnelle, interactionnelle entre le client et l'organisation. Pour parler de cette relation, Falzon & Lapeyrière (1998) parlent de « contrat de service ». De fait, le terme de service ne prend pas le même sens dans l'une et l'autre des acceptions du mot relation de service. Lorsque l'on parle de relation de service, comme un acte physique à un instant donné entre un client et un prestataire, le service en question représentera en quelque sorte le *produit* qui sera co-construit au cours de cette relation ponctuelle : un renseignement fourni, par exemple. Dans l'autre cas, le service, au sens large du terme, s'identifiera à l'ensemble des actes de services rendus au cours d'une vie de client : le degré de qualité de confiance, par exemple, entre le client et le prestataire.

Nous allons voir au cours de ce paragraphe une déclinaison possible de la notion de « relation de service ». Selon nous, elle peut se définir sous des formes plus ou moins abstraites, plus ou moins matérialisées. En effet, il sera possible de la retrouver, pour sa forme la plus matérialisée, dans les formes d'échanges physiques entre l'agent prestataire et le client, ou, pour sa forme la plus abstraite, dans la relation de confiance qui existe entre le client et l'organisation prestataire. Pour différencier ces significations, nous parlerons de dimensions interactionnelle et contractuelle.

2.1 La dimension interactionnelle

La dimension interactionnelle est l'un des aspects les plus étudiés de la relation de service. En effet, la plupart des travaux relatifs aux situations de service envisagent cette phase d'échanges entre le client et le prestataire comme l'essence même de la relation de service (Falzon et Cerf, 2005 ; Vallery, 2004 ; Goffman, 1998 ; Weller 2002). Cela est justifié par le fait que le client est un élément nécessaire à la compréhension de la situation. De plus, les entreprises qui orientent leur stratégie vers une expansion économique forte, tentent de le faire, pour une grande part, par le biais d'un développement des « services relationnels » (Vallery, 2004, p. 40), matérialisé par des augmentations qualitative et quantitative des contacts et interactions verbales.

Du point de vue de l'ergonomie, et donc de l'activité, les travaux sur l'interaction entre le client et le prestataire, se focalisent, selon Falzon et Cerf, sur « le professionnel » (2005). Le client, mais surtout son activité, restent trop peu souvent le centre d'intérêt. Cela peut s'expliquer, en partie, par le fait que les demandes et les interventions en ergonomie se centrent, majoritairement, sur les contraintes des opérateurs seulement et, plus généralement, sur celles de l'entreprise. Pourtant, durant cette phase ces deux acteurs interagissent pour co-construire leur action. Le client exprime une demande plus ou moins claire, qui nécessite, de la part de l'opérateur, une analyse, une reformulation (Gallouj, 1994). Bref le client et le prestataire essaient, durant cette phase, de construire un besoin. C'est un instant de la production extrêmement riche. C'est un *concentré d'activité*, car les difficultés y sont « grossies », tant celles de l'opérateur que celles du client. Cependant, les entreprises tendent à négliger cette reconstruction de la demande (David et Huguët, 1998), qui nous semble être, pourtant, un élément clé de la fiabilité organisationnelle du système de production du service. Il semblerait donc maintenant utile de produire des connaissances relatives tant à l'activité des opérateurs qu'à l'activité des clients, en situation d'interaction. Des précédents travaux éclairent déjà la question.

Par exemple, Goffman (1968), repris par Falzon et Cerf (2005), distingue trois niveaux de l'interaction :

- Le niveau transactionnel,
- Le niveau contractuel,
- Le niveau relationnel.

Le niveau transactionnel porte sur la réalisation même de la tâche. Pendant la phase d'interaction, le client et le prestataire jouent un rôle, devant permettre à l'un et l'autre d'atteindre un but. L'opérateur doit récolter un certain nombre d'informations, les analyser, construire une demande, fournir une réponse, ajuster sa proposition etc. Pour le client, il s'agit d'obtenir une offre aussi proche que possible de la représentation qu'il a de son besoin. Pour cela, il fournit les éléments nécessaires (informations, documents, etc.), garde pour lui ceux qui lui paraissent inutiles ou préjudiciables à l'atteinte de son but, analyse les propositions d'offre, négocie, etc. Ainsi, au sein d'une co-activité (Barthe et Quéinnec, 1999), se réalisent différentes formes de transaction. Dans cette phase, les connaissances et les compétences de chacun jouent un rôle majeur sur les modes de résolution du problème, représenté par l'ajustement de l'offre à la demande, en passant par la construction du besoin (David et Huguët, 1998 ; Petit, 2001a, 2001b). En effet, dans certains cas, l'opérateur identifiera parfaitement la situation rencontrée comme une situation connue et y associera la réponse qui semble appropriée. Dans un premier temps, l'opérateur reconnaît des éléments connus, puis il emploie l'*algorithme* déjà utilisé dans de telles circonstances, pour finalement fournir une réponse au client. Par exemple, l'opérateur d'une mutuelle pourra identifier les éléments suivants : une chirurgie dentaire particulière, telle dent, des conditions d'affiliation (Sécurité Sociale et Complémentaire) classiques. Ensuite, ce que nous avons qualifié d'algorithme pourra découler d'une simple règle législative. S'il n'y a

aucune contestation de la part du client, le mode de résolution du problème se limitera à une induction de structure relativement simple (Darses et coll., 2004 ; Hoc, 1994, 1987). Si le remboursement de la chirurgie pratiquée est en cours de modification de tarification, si l'affiliation de l'adhérent est momentanément suspendue, s'il y a plusieurs dents concernées dont certaines non mentionnées dans la procédure classique, alors la situation devient beaucoup plus complexe à gérer pour l'opérateur. La résolution du problème pourra s'apparenter à un processus de conception. Cette activité cognitive peut varier de la même façon chez le client, qui peut avoir plus ou moins d'expérience.

	<i>État initial</i>	<i>Processus de résolution</i>	<i>État final</i>
Problèmes d'induction de structure (diagnostic)	Ensemble épars d'observables (induits ou tangibles)	Appariement et tests d'hypothèses	Structure/configuration correspondant à un exemplaire connu d'une catégorie
Problèmes de transformation d'états (récupération d'un dysfonctionnement)	Connu et défini	Sélection des bons opérateurs (ressources, moyens) pour passer d'un état intermédiaire au suivant Comparaison des états	Connu
Problèmes d'arrangements (conception)	Mal défini, en évolution	Changements des représentations Planification Évaluation	Multiples solutions possibles

Tableau 2 : La classification des problèmes (d'après Darses et coll., 2004)

En effet, la singularité de chaque situation tend à nous faire penser que la construction du besoin ne ressemble pas toujours à la résolution d'un problème d'induction de structure tel que le diagnostic (voir Tableau 2). En effet, dans de nombreux cas, on ne peut pas envisager une réponse à une demande simple, qui pourrait être formulée sous forme d'une conclusion exprimée, implicitement, par le biais d'un raisonnement inductif (« inductive reasoning », Solso, 2001).

Au contraire, dans les cas les plus complexes de résolution, nous pourrions envisager que nous sommes dans un modèle de « construction progressive et collective », tel que celui

que l'on peut mettre en évidence dans les relations entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre dans la conception architecturale (Martin, 2000). D'un côté, le « désir » de celui qui formule une demande (la *volonté*), de l'autre la connaissance d'une structure réglementaire, technique, sociale, qui déterminera, en partie, le cadre des possibles (la *faisabilité*). L'interaction des deux s'apparente parfaitement à l'activité relationnelle entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre (Figure 1). La construction du besoin est progressive car elle va être engendrée par des allers et retours entre la demande et l'offre, entre la volonté et la faisabilité. En effet, au fur et à mesure de cette construction du besoin, le client peut parfaitement modifier sa demande et le prestataire peut revenir sur une décision par manque de faisabilité technique ou réglementaire.

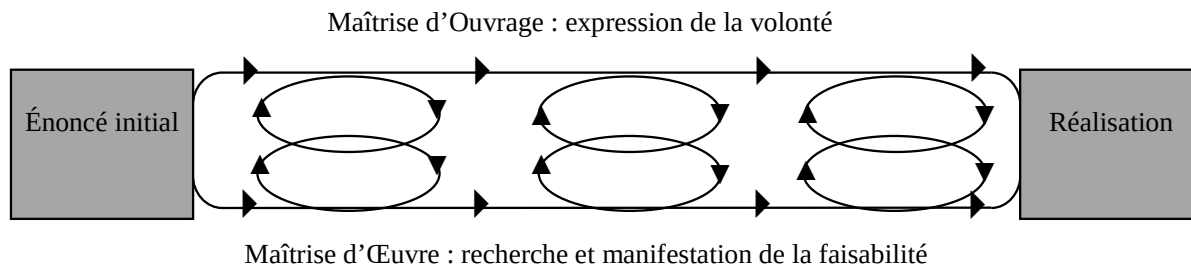


Figure 1 : Le modèle "construction progressive et collective" (d'après Martin, 2000).

Ce travail, qui se joue dans la phase d'interaction, est principalement un travail d'alignement de la demande à la loi qui régit le prestataire, ses règles internes, ses standards techniques etc., un travail qui permet un « ajustement plus fin de la règle » (Weller, 2001). S'il n'existe pas la possibilité d'aligner la demande par rapport à une offre pré-établie, il est alors nécessaire de construire un nouveau besoin ou d'abandonner l'idée de fournir un service.

Ce qui rend complexe la compréhension du processus de production des services dans la phase d'interaction, a quelque chose à voir avec ce qui se déroule autour de la définition de ce *besoin*. En effet, comme nous venons de le préciser, la demande n'est pas toujours compatible avec ce que l'entreprise prestataire peut fournir. La tâche de l'opérateur, qui n'est pas maître de la palette d'offres, va être d'établir un compromis entre ce que son entreprise a décidé de fournir et ce que le client, à qui l'entreprise donne souvent l'illusion d'être roi (Jeantet, 2003), désire. « Pour répondre à leurs problèmes personnels, les usagers du service public sollicitent des agents une attention personnalisée à leur cas. Ces derniers doivent chercher des solutions adaptées aux cas individuels, et de ce fait, ils se trouvent confrontés à de véritables cas de conscience pour appliquer des règlements trop durs ou inadaptés aux cas nouveaux » (Sainsaulieu, 1993). Cet exemple tiré d'une situation de service public peut parfaitement s'adapter à d'autres situations de service. A la caisse d'un hypermarché, les hôtesses se retrouvent souvent dans des situations conflictuelles avec des

clients qui ne désirent pas se plier aux règles de l'entreprise. Pourtant, l'hôtesse doit répondre aux demandes en respectant ces règles. Elle ne peut pas faire payer moins cher un client qui lui semble être dans le besoin, car le règlement l'interdit. Ce type de problème finit souvent par se gérer à plusieurs, l'hôtesse en question demandant à celles qui sont proches de confirmer ses propos.

Donc, selon les situations et les éléments qui déterminent la relation de service, cette dimension transactionnelle mobilisera donc l'activité cognitive des opérateurs de façon différente. Pour l'éducateur, le modèle de la conception sera souvent utilisé. En effet, les éléments de départ (prescription infinie) et les moyens pour parvenir à la solution sont flous, et les objectifs (et les solutions à construire) sont eux aussi très imprécis. De même, si l'activité cognitive de l'infirmière est souvent proche de l'induction de structure concernant la dimension technique (médicale) et organisationnelle, elle est plutôt celle d'un concepteur lorsqu'elle gère la dimension relationnelle. Mais son rôle, comme dit précédemment, est en permanence défini et re-défini dans un espace triangulaire tracé par les logiques scientifiques, compassionnelle et organisationnelle (Dubet, 2002).

Au cours de ces situations d'interaction, le langage est aussi un élément essentiel (Lacoste, 1995). Il n'est pas l'unique facteur d'influence de la situation car, dans les contacts physiques de face-à-face, par exemple, d'autres éléments comme les aspects sensoriels et l'environnement physique de la rencontre, jouent un rôle. Au téléphone, l'aspect temporel, vis-à-vis du coût financier pour le client, peut avoir une influence importante. Mais il y reste néanmoins majeur, et dans ce contexte, un « tertiaire relationnel » émerge au sein des activités de service (Perret, 1995). Des métiers propres à l'accueil voient le jour sans, pour autant, de véritable lisibilité (Grünstein et Weller, 2003). Pour comprendre ce qui se passe dans ces phases d'interaction, et finalement, le contenu de l'activité des opérateurs (et clients) concernés, il est nécessaire de rendre visibles des formes de savoirs explicites et implicites (Ibid.). En effet, seuls l'observation et l'entretien peuvent aider à mettre à jour ce qui se joue réellement durant ces échanges. Pour cela, il faut s'intéresser aux chaînes d'information, aux échanges verbaux, aux postures, aux déplacements, ou encore aux connaissances utilisées. C'est en cela que l'ergonomie trouve une place légitime pour produire des connaissances propres, relatives à l'activité des opérateurs (et des clients) en situation d'interaction : identifier des situations d'interactions caractéristiques (Caroly, 2001 ; Carballeda, 1997). En effet, « lorsqu'une série d'analyse d'activités effectuées dans la même situation montrent la répétition de situations d'interactions similaires, entre des opérateurs de professions différentes, nous proposons que l'ergonome, par analogie avec la notion de situation d'action caractéristique, se réfère à des situations d'interaction caractéristiques. De même que les situations d'action caractéristiques ont été présentées comme les "briques élémentaires de l'ergonomie de conception", de même les situations d'interaction caractéristiques (qui en sont un sous-ensemble) serviront de base au mode d'intervention de l'ergonome que nous proposerons par rapport à la transformation de l'organisation ». (Carballeda, 1997, p. 87). Toujours selon ce même auteur, les situations

d'interaction caractéristiques appellent à une régulation collective, débouchant sur l'élaboration de règles effectives pour la réalisation d'un objectif commun. Nous reviendrons largement sur cet aspect de régulation collective induite par la situation d'interaction caractéristique lorsque nous déterminerons le modèle de production de service relatif à la poursuite d'une continuité du service.

En ce qui concerne ces éléments relatifs à la dimension interactionnelle de la relation de service, nous mettons l'accent sur leur importance, notamment à propos des relations de face-à-face. En effet, le client y prend une place majeure, sans pour autant, être réellement considéré comme *opérateur*. Il est perçu comme un élément du processus de production et, en cela, suscite l'intérêt de nombreux chercheurs et industriels. Ce qui suscite un des intérêts majeurs pour ces phases d'interactions.

Cela étant, et comme le précisent Deroche et Lichtenberger (2002, p. 175), « la relation de face-à-face perd de l'importance au profit d'une relation passant par le téléphone [...] La relation médiatisée vise à assurer à l'utilisateur une disponibilité plus rapide de l'information ou du service mais elle permet aussi un accès à distance... ». Nous ajouterons que d'autres formes d'interactions, comme le courrier (papier ou informatique) ou l'interaction « machinisée » (automates), peuvent se substituer aux relations physiques directes. Nous aborderons ce point de vue (Partie 3) lorsque nous évoquerons les conséquences de l'industrialisation dans les services sur ces phases d'interactions. Nous allons, à présent, nuancer nos propos vis-à-vis de l'importance que comporte la dimension interactionnelle au sein de la relation de service. En effet, nous allons voir combien la dimension contractuelle, souvent plus abstraite, entre en jeu dans la relation de service.

2.2 La dimension contractuelle

La dimension interactionnelle nous paraît être un aspect essentiel à la compréhension des déterminants de la relation de service. Cependant, nous tenons à mettre en avant deux points saillants :

- Contrairement à ce que propose Thévenet (1998), nous pensons qu'elle n'est pas seulement « l'interaction de deux personnes » (p. 126). Elle peut être aussi une relation entre un individu et une organisation, comme par exemple, la relation entre un usager des services publics et l'État.
- Des plus, elle est plus ou moins cadrée par une autre dimension relative à l'engagement des acteurs concernés.

Pour Lacoste (1995), l'interaction a une « épaisseur institutionnelle dans la rencontre de service, car elle est cadrée et orientée par des éléments stabilisés et préorganisés » (p. 26). Pour une part, nous ferons référence à ces éléments pour parler de la dimension contractuelle. En fait, nous parlons de contrat dans le sens où il existe un engagement entre deux parties. Nous utilisons donc ce terme dans son sens premier, c'est-à-dire, comme une convention par laquelle une ou plusieurs personnes « s'obligent, envers une ou plusieurs

autres, à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose » (Petit Robert). Nous verrons que selon le *contrat* concerné, cet engagement sera plus ou moins officieux et implicite, et les parties seront représentées d'une part par le client et/ou une organisation, d'autre part par l'opérateur et/ou l'organisation pour laquelle il *travaille*.

Le point de vue de Hatchuel (1994) permet d'élargir ces formes de contractualisation entre le client et le prestataire. Il conçoit la relation de service comme une relation entre des acteurs adoptant des « engagements hétérogènes ou dissymétriques et les percevant eux-mêmes comme tels » (p. 65). Nous distinguerons ces engagements selon trois formes de contractualisation : une première totalement formelle (*contrat juridique*), une seconde plus ou moins formelle (*contrat technique*) et une dernière beaucoup plus implicite (*contrat moral*). Nous essaierons d'identifier la part de chacune de ces dimensions au sein de la relation de service et leurs évolutions. En effet, pour Sardas (2002), il semble que la relation de service soit passée d'une relation client-fournisseur, caractérisée par l'existence d'un contrat « fermé et complet » (contrat juridique), à une relation de partenariat, basée sur une instabilité du besoin du client (Falzon et Cerf, 2005). Si la relation client-fournisseur rigidifie l'interaction et surtout son résultat, la relation de partenariat mise beaucoup plus sur l'ajustement de l'offre à la demande pendant l'interaction, laissant ainsi place à une part plus importante au contrat moral.

Nous allons voir que ces formes de contractualisation permettent aux acteurs de la relation de service de spécifier les contributions respectives et les résultats attendus.

2.2.1 Contrat juridique

Le contrat juridique concerne l'ensemble des conventions formelles¹² reconnues comme devant être respectées par les acteurs de la relation. Pour qu'il existe, il doit y avoir un engagement des acteurs (dont la signature n'est pas la seule forme). Il est reconnu par le prestataire et le client et il n'est pas un préalable nécessaire à la relation de service. En effet, la relation de service entre un coiffeur et son client n'a jamais fait l'objet d'une contractualisation formellement signée par les deux parties. Pourtant, il existe des conventions formelles que le coiffeur se doit de respecter¹³ sans que le client en ait nécessairement la connaissance.

¹² Sans que l'ensemble des règles soit explicitement connu par les acteurs concernés au moment de l'action. Dans ce cas, l'action du client et du prestataire pourra être guidée par des représentations différentes du contrat juridique.

¹³ De part l'objet même de son travail (des personnes), le coiffeur est un artisan soumis à une réglementation particulière.

Le contrat juridique concerne l'ensemble des règles connues et fixées de façon formelle, par le prestataire et/ou le client, ou de façon plus hétéronome¹⁴. Pour en parler, Gadrey (1994b) compare les contrats de la relation de service et les contrats salariaux. Ainsi, les formes de règles à respecter entre un client et un prestataire sont analogues à celles qui lient un employeur et son salarié. Si elles sont formalisées pour être reconnues et respectées, il n'en demeure pas moins qu'il peut y avoir des « obstacles rencontrés pour analyser les transactions de service en termes de contrat » (Ibid., p. 136). Nous parlerons de ces obstacles en évoquant les contrats technique et moral.

Cette contractualisation nous semble parfaitement convenir à une partie importante des situations de services marchands. En échange d'une contribution financière, un client « s'alloue » les services d'une personne ou d'une organisation, dans le cadre d'un contrat reconnu par les deux parties. La relation de service est, dans ce cas, plus largement « dirigée et contrôlée » par le client. En effet, de la même façon qu'il possède un bien, en échange d'une somme d'argent, le client possède, dans ce cas, un ensemble de prestations et de formes de relations sociales attendues, ou tout au moins l'exigence de les obtenir. Cette approche reste fondée sur le concept de « coûts » (Ibid., p. 142), cher aux économistes. Ces coûts sont ainsi envisagés comme des variables explicatives de comportements économiquement rationnels.

Par conséquent, ce contrat va englober, selon nous, tout ce qui servira de cadre formel de conduite de la relation de service. Il se différencie des autres aspects du « contrat de service » par le fait que si l'une des clauses n'est pas respectée, alors l'un des acteurs pourra se défendre juridiquement. Plus les composantes de la relation de service entrent dans ce cadre, et plus la relation est, en quelque sorte, *médiatisée* par une autorité extérieure (la justice). Ceci ne sera pas sans conséquence sur la qualité de la relation de service et sur les marges de manœuvre laissées aux opérateurs et aux clients, pour gérer l'interaction. Ainsi contractualisée, l'évaluation de la relation de service pourra paraître plus « objective » ou rendue plus « quantifiable ». En effet, la qualité de la relation correspond alors à l'écart entre la mesure relative à la relation et le contenu du contrat. Plus cet écart sera important et plus la qualité de la relation de service sera faible.

Pour terminer, le respect du contrat juridique tend à se développer, de par les modes de consommation qui se généralisent. La juridisation des relations sociales n'épargnant pas les modes de consommation, les entreprises, en général, et les prestataires de service, en particulier, produisent un résultat respectant au plus prêt le contrat. De ce fait, la recherche de plus-value, concernant la qualité des processus de production de service et de ses résultats, doit s'orienter vers la prise en compte d'autres éléments.

¹⁴ En effet, dans l'exemple du coiffeur, la réglementation évoquée échappe quasiment totalement au client, voire même au coiffeur.

Mais le contrat juridique n'est selon nous qu'un aspect du « contrat de service ». Celui-ci comporte aussi un aspect de « contrat technique ».

2.2.2 Contrat technique

Dans cette seconde catégorie, se mêlent des aspects de la relation de service ayant trait au domaine des moyens techniques, des formes d'organisation, des compétences disponibles, etc. Par définition, ces éléments ne sont ni tout à faits implicites, ni tout à faits explicites, pour le client. En effet, il est possible pour un client, d'accorder un degré de confiance important à une clinique, simplement au vu de la qualité de ses installations techniques. C'est explicite, dans le sens où c'est en partie visible par le client, mais c'est en même temps totalement implicite, car cela ne dit absolument rien sur la qualité des prestations médicales, et plus largement, sur la relation de service. Dans d'autres cas, le prestataire pourra s'engager vis-à-vis des moyens et compétences qu'il met à disposition de ses clients. Certaines entreprises gagnent en popularité commerciale car elles sont reconnues comme les plus compétentes dans leur domaine.

Évidemment, ces éléments peuvent être considérés comme non contractuels. Pourtant, le prestataire et le client *s'engagent à coopérer* au sein d'une relation de service cadrée, de façon plus ou moins explicite, par un ensemble d'éléments techniques.

2.2.3 Contrat moral ou social

Enfin, le contrat moral revêt, à notre avis, une importance majeure pour la dimension contractuelle de la relation de service. Il est représentatif, de l'ensemble des valeurs mobilisées par les acteurs de la relation de service et des règles implicites qui permettent de coordonner les comportements. Cette catégorie regroupe, par conséquent, ce qui est généralement de l'ordre de l'*implicite*. Ces valeurs et ces règles peuvent être plus ou moins partagées par les acteurs. Ainsi, ce degré de partage, ou la représentation qu'en ont les acteurs, déterminera, pour partie, le niveau de qualité de la relation de service. En effet, ce degré est significatif de la confiance qui lie les deux parties. Dans les cas où cette confiance est « aveugle », les autres dimensions de la relation de service pourront s'avérer quasiment sans influence, comme dans certaines formes de relation de service entre des patients et un médecin traitant (Davezies et Daniellou, 2004). Ce degré de confiance peut se matérialiser par la qualité et la quantité des valeurs et règles partagées. Par conséquent, il peut largement dépasser le stade des interactions interindividuelles.

Il est possible d'englober dans cette catégorie les attentes réciproques en matière de « *résultats visés* » et « *de formes civiles ou rituelles* » (Gadrey, 1995, p. 162). Cela concerne donc les normes socialement reconnues, celles qui servent de guide pour l'action et qui sont soutenues par des sanctions sociales (Goffman, 1973), les règles plus ou moins

localisées¹⁵, c'est-à-dire reconnues par exemple par un client et un opérateur seulement, et les valeurs, « de dimensions et d'horizons civilisateurs extrêmement variables » (Schwartz, 2000, p. 445). Autrement dit, cette catégorie regroupe les valeurs sociales et les règles permettant d'agir sur et avec ces valeurs.

Vue ainsi, l'activité, au cœur de la phase interactionnelle, devient une mise en œuvre des *éléments contractuels*, rencontre entre des dimensions juridique, techniques et sociale. Si cela peut être considéré comme un obstacle majeur à la compréhension de l'activité des opérateurs, de façon générale, et ceux des situations de service, en particulier, nous verrons, notamment dans le chapitre suivant, que certaines situations de service sont peut-être plus sujettes à la mise en œuvre de valeurs sans dimension, dans cette *mise en œuvre du contrat moral et social*.

Pour terminer avec la dimension contractuelle de la relation de service, nous ajouterons que des éléments des contrats technique et moral peuvent « devenir » des éléments du contrat juridique. En effet, la volonté d'une entreprise prestataire d'afficher des formes de transparence vis-à-vis des clients, peut se traduire par une « juridisation » des formes de relations. Ce qui se jouait dans l'implicite des relations devient formellement reconnu (signature d'un contrat) par les deux parties. Un processus de normalisation ou de certification aura en partie pour volonté de rendre officiels et reconnus des éléments informels du contrat technique. Ils deviendront juridiques, c'est-à-dire, non plus gérés par des relations « médiatisées » par des valeurs entre les parties, mais par des relations cadrées par des règles et des lois. Ainsi, une organisation pourra s'engager à fournir un renseignement en moins de cinq minutes à son client, car le cadre de la certification le prévoit. Le fait que cet engagement soit reconnu sous cette forme officielle permettra au client de poursuivre juridiquement (i.e., par une autorité extérieure à l'entreprise) le prestataire si celui-ci ne tenait pas cet engagement. De la même façon, une mutuelle pourra s'engager, sous forme de contrat juridique, à être solidaire de ses adhérents. Concrètement, la valeur universelle « Solidarité » pourra se matérialiser par l'engagement de la mutuelle (signé par un contrat) à mettre à disposition une ressource (financière ou humaine) à l'adhérent invalide. Cela dit, ces valeurs sans dimension resteront, par définition, peu quantifiables. Par conséquent, ces formes de matérialisation ne représentent qu'une « évocation » du concept, comparé à la part qu'il prend dans la dimension implicite de la relation de service.

De plus, il semblerait que, pour un certain nombre de situations de service au moins, la contractualisation morale et/ou technique ait une part plus importante, en ce qui concerne

¹⁵ Ces règles localisées peuvent, le cas échéant, prendre en compte des éléments très précis du contexte, tels que l'état (physique, cognitif, psychique ou social) des interactants, ou encore l'environnement matériel dans lequel évoluent ces interactants.

la prescription de l'action de l'opérateur et les critères d'évaluation des résultats. Enfin, cette catégorisation sous différentes formes de contractualisation permet, nous semble-t-il, de caractériser tant les situations de service marchands que celles de services non marchands.

2.3 *La congruence entre le contenu du contrat et celui de l'interaction*

Pour terminer ce paragraphe relatif à la relation de service, il nous faut nous arrêter brièvement sur un dernier aspect : la relation de service doit conserver une certaine forme de congruence¹⁶ entre ses différentes dimensions. En effet, il paraît essentiel que le contenu de la contractualisation et le contenu de l'interaction soient congruents. Si le client ne retrouve pas pendant l'échange les caractéristiques de son contrat de service, il percevra une forme de dissonance. Il n'y aura plus, pour lui, de sens entre ce qui avait été prévu et ce qui se produit. Le service rendu sera, de fait, trop discordant du service attendu. Une des conséquences possibles sera l'insatisfaction du client. La situation de service est rendue complexe par cet aspect particulier de congruence. De ce point de vue, deux éléments entrent en jeu :

- Le client est partie prenante de l'évaluation,
- Le contrat moral et social est source d'incertitude car il est essentiellement basé sur des représentations.

Cela signifie que même s'il existe un contrat juridique et/ou technique officiel, une part de la dimension contractuelle de la relation de service sera définie par les représentations construites par le client, au sujet des formes de relations qu'il peut attendre de l'organisation prestataire et des services qu'elle peut lui fournir. Ainsi, les éléments constitutifs des représentations du client, appropriés au cours de relations entre des opérateurs particuliers et le client, devront être présents dans les relations futures entre le client et d'autres opérateurs ; sans quoi, on diminue le degré de congruence. Pour cela, **il doit exister, une forme de partage d'expériences et de valeurs au sein de l'organisation.**

¹⁶ Le « Trésor de la Langue Française informatisé » définit la congruence comme « le fait d'être adapté, de coïncider ». Le « Grand Robert » nous oriente vers le « fait de convenir ». Nous utilisons le terme de congruence dans le sens de la pertinence qui doit exister, selon nous, entre le contrat et l'interaction. En effet, on s'attend à des formes d'interactions car on connaît explicitement et implicitement les règles qui vont les dicter et, par conséquent, vers une forme de résultats attendus.

Cette notion de congruence est illustrée par la figure 2, qui schématise les liens entre les différents niveaux d'interaction proposés par Goffman, repris par Falzon et Cerf (2005). Il nous semble que la notion de congruence permet de proposer une forme d'anticipation de cette articulation. En effet, le modèle proposé par Goffman a une vocation descriptive. Or, l'action de *conception* d'une situation, mettant en jeu une relation de service, nécessite des éléments supplémentaires. Il nous semble que ce concept de congruence peut permettre à l'ergonome de cadrer son action, en tenant compte du résultat d'une activité cadrée par une relation de service, et des conditions pour l'atteindre.

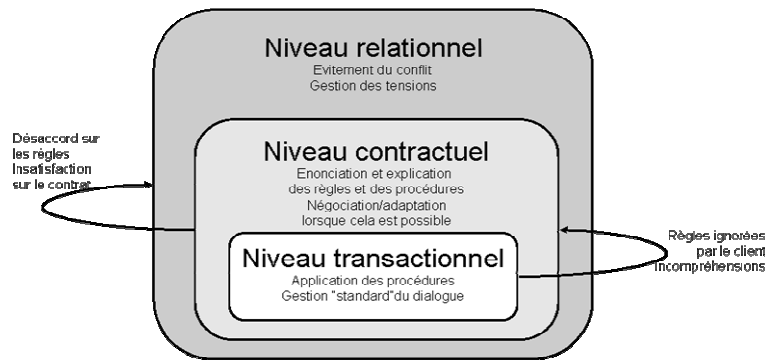


Figure 2 : L'emboîtement des niveaux d'interaction

Nous avons volontairement abordé les concepts de « service » et de « relation de service » de façon indépendante. Cela dit, il ne nous paraît pas concevable de considérer ces dimensions des situations de service comme étant hermétiques. La production d'un service, qu'elle sollicite des opérateurs en *front office* et/ou en *back office*, met en jeu la relation de service. Dans ce cadre, le processus de production de service convoque ces deux concepts à l'articulation de deux *mondes* : celui du prestataire et celui du client.

3. Les liens entre service et relation de service

La relation de service peut avoir pour origine des objets différents. Vendre un téléphone comporte une relation de service. Conseiller un ancien prisonnier, pour sa ré-insertion sociale, donne lieu aussi à une relation de service. Or, on constate bien avec ces deux exemples que le téléphone est un bien, et le résultat de l'acte de production d'un conseil est un service. Le fait même que l'objet de la relation de service soit différent engendrera des situations différentes, même s'il y a éventuellement production d'un conseil pour la vente d'un téléphone.

De façon générale, des liens entre le service et la relation de service existent par définition. En effet, la relation de service¹⁷ n'existe que parce qu'un service a été produit. Donc sans service, il n'y a pas de relation de service. Mais la réciproque n'est *pas aussi évidente*, car la diversité des situations de service complexifie l'appréhension et la compréhension de ces liens. En fonction des cas, *le poids* des dimensions contractuelle (juridique, technique et moral) et interactionnelle pourront varier, entraînant des rapports entre service et relation de service différents. Ceci engendrera en conséquence des liens différents entre le client, l'organisation et les opérateurs.

Pour Tertre (2002), et d'un point de vue des sciences économiques, il semble nécessaire d'analyser les liens qui unissent les deux termes. Pour cela, il propose, entre autres, de se pencher sur le rapport entre service et relation de service et de caractériser les activités de service vis-à-vis des activités industrielles.

3.1 Les liens au cœur de la production

Une des premières formes de relation nous semble concerner les liens entre service et relation de service qui se construisent au cœur même du processus de production. Selon Hill (1977) et en se référant à la Figure 3, une activité de service peut être définie comme la transformation de la condition [C] d'une personne [B], ou d'un bien appartenant à un agent économique quelconque, résultant de l'activité d'un autre agent économique [A], à la demande ou avec l'agrément du premier agent.

Ainsi, le service est envisagé tant comme un processus que comme un résultat. Ce point nous paraît essentiel. En effet, ce qui est produit et ce qui est mis en œuvre pour le produire doivent être distingués, dans la mesure du possible. Si cela semble parfaitement évident lorsque l'on parle de production industrielle d'un bien, cela n'est pas aussi trivial dans la production de service. On peut très facilement distinguer et séparer (physiquement, financièrement, etc.) les outils, machines, personnes, matières premières et autres qui permettront de produire des boîtes de conserves, par exemple. Cela est beaucoup moins aisé lorsque l'on étudie une situation d'enseignement ou de soins. Il est possible de répertorier un ensemble d'éléments qui permettent de définir la situation de soin tels que les lits, les matériels médicaux, les médicaments, les formes d'organisation du travail, etc. : les éléments matériels du service servent de support à la production.

¹⁷ Nous considérons la relation de service telle que nous l'avons définie (Chapitre 3, § 2), c'est-à-dire, pas seulement comme un acte interactionnel entre le prestataire et le client. Nous avons vu qu'elle comportait une dimension contractuelle, plus abstraite, permettant de créer des liens entre le prestataire et le client (une relation de service) au-delà de l'interaction.

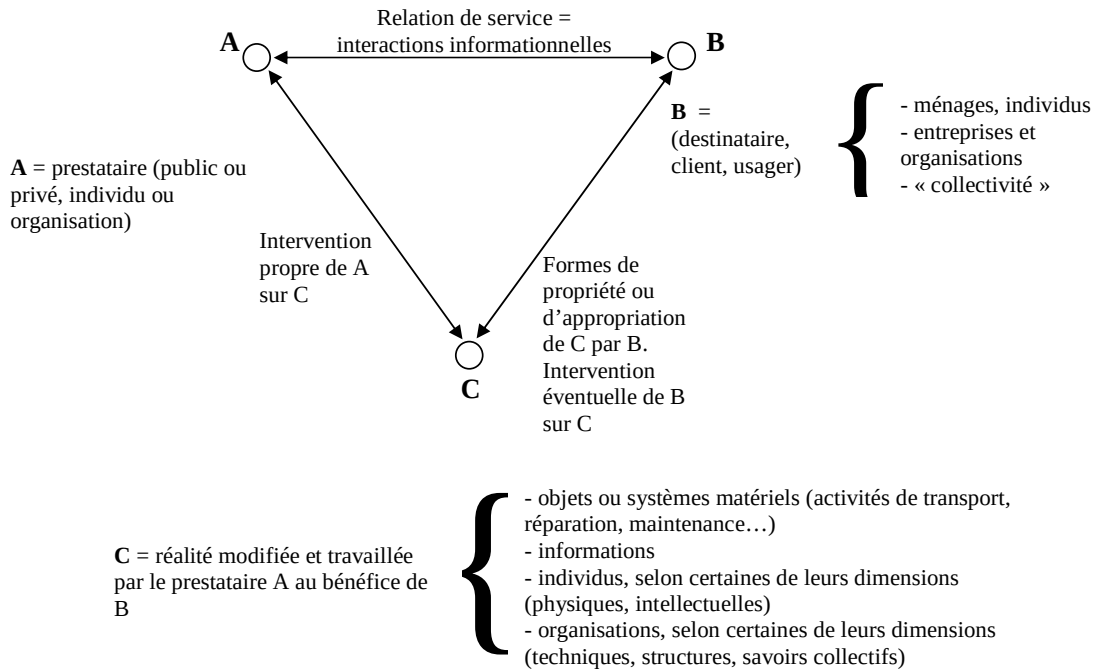


Figure 3 : Le lien entre service et relation de service (selon Hill, 1977)

Cela étant, si ces déterminants conditionnent en partie le résultat de la production de service durant les soins, cela ne le détermine pas définitivement pour autant. Pour cela, il faudrait être à même de déterminer, *a priori*, les particularités de la situation qui se produira et notamment, les conditions dans lesquelles « le client » (patient dans le cas évoqué) se trouvera au moment de la production et de la consommation du service. Si l'on s'essaie à une comparaison avec le domaine industriel, la matière première qui est le client dans nombre de situations de service est beaucoup plus complexe et donc à l'origine d'une plus grande source de variabilités par rapport à la matière première que l'on trouvera dans l'industrie. De fait, l'instabilité et l'imprévisibilité, que produit le client, conduisent à des situations de travail certainement plus complexes, à prévoir et à maîtriser, que la plupart de celles rencontrées dans l'industrie.

Cette entame de réflexion, à partir de la définition de Hill, nous permet ainsi d'introduire un postulat qui nous semble majeur : *la relation de service n'est pas le service*. En s'appuyant sur cette représentation de la relation de service et du service (Hill, 1977), nous affinons notre modèle en précisant *que le service est un résultat et la relation de service est*

un processus. Le modèle proposé par Hatchuel (1994), qui va dans le sens de celui de Hill, serait beaucoup plus proche de celui que nous utiliserons au cours de nos travaux. Pour lui, le terme de service est relativement « polysémique » et il est, de fait, certainement la cause de confusions. Il est employé tant pour définir les services en général, comme les services publics, que comme produit immatériel, résultat d'un processus de production. La relation de service, toujours pour cet auteur, se limite aux liens (contrats juridique, technique, moral) qui peuvent se construire entre acteurs adoptants des engagements (« hétérogènes ou dissymétriques »). D'un côté, il existe des « producteurs ou des prestataires offrant des biens matériels ou immatériels, de l'autre, des clients disposés à satisfaire un certain nombre de conditions requises pour la formation ou la jouissance de ces biens » (Ibid., p. 65). Ce point de vue nous paraît intéressant car il vient étayer la notion d'*objet de la relation de service* que nous évoquions plus haut.

Lorsque l'on s'intéresse à des auteurs dont les objectifs de l'analyse et de l'action diffèrent, les définitions prennent des orientations variées et peuvent évidemment mettre en avant des éléments distincts. Pour l'ergonome, dont la finalité est l'action sur la situation de travail, l'attention se porte tant sur les acteurs de la situation que sur l'environnement et la résultante de cette situation de travail. Falzon et Lapeyrière (1998) repris par Cerf et Falzon (2005) retiennent ainsi quatre caractéristiques significatives des situations de service :

- Un objet du travail commun aux interactants (ce qui ne signifie pas l'identité des projets,
- L'inégalité des moyens (physiques ou cognitifs),
- L'existence de moyens – complémentaires – de part et d'autre,
- Une relation d'aide instituée socialement qui exige à la fois la disponibilité du spécialiste, la sincérité de la demande de l'utilisateur, et de part et d'autre, le devoir de mise en œuvre des moyens disponibles pour satisfaire la demande.

Cela signifie que pour comprendre le concept de relation de service, il faut aussi considérer ce qui se passe au niveau de la production globale, et pas seulement se contenter de ce qui existe au cours de l'interaction entre le client et le prestataire. De même que les ergonomes définissent la situation de travail en associant le poste de travail au processus amont et aval (phases de production, moyens techniques, organisation), la relation de service doit être appréhendée en englobant ce qui se situe « en amont et en aval », du côté du *back office* et du côté du client. Mais ce lien entre processus et résultat, entre relation de service et service, prend des formes différentes selon les cas.

3.2 Le service « avec relation de service »

Dans certains cas, la phase d'interaction pourra constituer une part majeure de la relation de service. Les activités d'accueil, de conseil, de soins ne peuvent pas se mettre en œuvre sans une phase essentielle de contact direct entre un prestataire et un client. La dimension interactionnelle de la relation de service devient une phase essentielle de la production du

service. C'est au cours de ces relations, qui sont souvent des situations de négociations, que le prestataire (un ou plusieurs opérateurs) et le client vont construire ce qui deviendra, suite à une *demande*, le *besoin* du client, i.e., un *compromis*. Ce travail s'exécute de manière collective, tout au moins entre le prestataire et le client.

Si la situation est complexe, pour des raisons diverses, alors l'opérateur éprouve des difficultés à identifier la demande de son client. S'il souhaite fournir le service qui convient le mieux à son client, il se doit d'identifier réellement son besoin, sans se contenter de l'*expression première* qu'en fait le client. Cela ne peut se faire qu'au sein d'un ensemble d'échanges, de relations entre les deux, en d'autres termes au cours de la phase d'interaction. L'opérateur, qui connaît au mieux ce qu'il peut fournir à son client, va essayer d'extraire un maximum d'informations de façon à pouvoir faire une offre. De son côté, le client va constamment défendre ses intérêts par rapport à ce que lui proposera son prestataire de services.

L'accueil et l'orientation, le conseil, l'accompagnement, les médiations et les interventions sociales, les soins et service aux personnes ou encore les services à distance (Chapitre 1, § 2) sont des situations de service où l'interaction joue une part majeure dans la production du service. En ce qui concerne les services à distance, qui proposent une configuration de production particulière, l'interaction, par la relation téléphonique, est rendue obligatoire. Pour les autres exemples de situations de service citées, l'objet même de la relation déterminera le mode de production du service, au-delà du choix de production proposé par le prestataire. En effet, les domaines de la santé et du social, *par le matériau sur lequel ils portent* (des personnes), ne peuvent quasiment pas « échapper » au fait de construire une interaction avec le destinataire du service. Pour l'éducateur spécialisé, par exemple, une grande partie de son activité consistera à réaliser un travail autour de la demande, de façon à construire et proposer le compromis le plus acceptable pour le client et lui-même.

3.3 Le service « sans relation de service »

Cependant, ce travail autour de la demande n'est pas nécessaire à la production de tous les services. Si la demande est formulée de la façon la plus juste, c'est-à-dire en correspondance avec ce que le prestataire peut techniquement et légalement fournir, alors le prestataire fournit le service correspondant sans qu'il ait besoin de contacter son client pour affiner sa demande, construire son besoin réel. Mais ceci nécessite soit que le client connaisse bien le fonctionnement de l'organisation prestataire, soit que la production du service soit parfaitement standardisée et en partie ou entièrement automatisée. Dans ces cas, l'objet de travail est souvent plus « matérialisé ». Les ventes et les interactions commerciales s'apparentent à ce type de production, proposant des services par le biais d'un transfert de bien.

Lorsque l'on poste une lettre (Schütz, 1987), qui ne comporte aucune anomalie (la bonne adresse et correctement affranchie), il n'y a aucune raison pour qu'il y ait une quelconque

relation « directe » entre l'utilisateur et un personnel du service de La Poste. Il n'y a contact à aucun moment de la production du service qui consiste à *faire parvenir une lettre à un endroit donné moyennant une contribution financière*. Pourtant, un service est fourni en échange d'une contribution financière. On peut par contre imaginer qu'auparavant, un certain nombre d'interactions, entre les usagers et La Poste, a permis d'ajuster les différents services fournis, maintenant totalement standardisés. Il y a eu co-construction, dans un ensemble de relations, pour affiner l'offre à la demande afin de constituer un contrat de service.

De façon similaire, la liquidation d'une feuille de soins par la Sécurité Sociale se fait, en majeure partie, sans « l'apparition de relation de service ». Seuls les cas les plus complexes obligent les opérateurs à coopérer avec l'utilisateur pour définir avec lui son besoin exact, et l'informer du service qui peut lui être fourni.

Cette production de service « sans relation de service » est essentiellement le fruit d'une industrialisation de la production, grâce à des standards déjà établis au cours de relations entre le prestataire et l'utilisateur.

Cela étant, cette industrialisation de la production de service semble être, selon nous, une réponse « incomplète » à la question posée par le développement massif des situations de service et la complexité de production générée par ces dernières. En effet, d'un point de vue de l'activité de travail, il semble que les questions d'efficacité, et plus généralement de performance, se posent différemment de celles relatives au domaine industriel.

Point d'étape

Afin de mieux comprendre ce qui se joue dans les situations de service, ce chapitre nous a conduit à retenir un aspect essentiel : **le service n'est pas la relation de service**. Nous retiendrons que le service peut être entendu comme le résultat d'une production et la relation de service comme un moyen pour produire ce résultat. Dans ce cadre, le service revêt certaines caractéristiques :

- Contrairement aux biens, le service est un objet insaisissable, intangible. Il ne peut pas ou peu être touché, stocké. Selon les cas (remplir un formulaire ou prodiguer un conseil, par exemple), il possède peu de matérialité,
- Le service existe entre un client et un (des) opérateur (s). Le client peut être considéré comme un acteur de la production du service. On peut considérer qu'il existe une co-production du service entre le client et le (s) opérateur (s).
- Enfin, le service prend naissance dès lors qu'il y a consommation.

La relation de service, quant à elle, peut être vue comme l'ensemble des liens qui existent entre un client et une organisation prestataire (et/ou des opérateurs). Ces liens peuvent prendre forme, d'une part dans les interactions directes entre les clients et les opérateurs, d'autre part dans le « contrat de service » entre les clients et l'organisation prestataire, et souvent entre les clients et les opérateurs. Nous avons décliné ce « contrat de service » en trois formes de contractualisation :

- Le contrat juridique spécifiant les accords, les conventions formelles établies entre le client et l'organisation prestataire,
- Le contrat technique qui regroupe les accords relatifs aux moyens techniques et organisationnels, aux compétences mis en œuvre par l'organisation prestataire et le client pour produire le service,
- Enfin, le contrat moral et social qui englobe l'ensemble des conventions entre les opérateurs (voire même l'organisation prestataire lorsque l'objet de la relation de service est relatif à la santé ou la solidarité, par exemple) et les clients, souvent informelles, ayant trait à des valeurs. Cela peut englober les rites d'interaction ou encore le partage de valeurs communes.

Dans le cadre de la compréhension de la relation de service, nous accordons une importance toute particulière à l'explicitation de la congruence entre les dimensions contractuelle et interactionnelle. Pour les clients et les opérateurs, il doit exister cette forme de congruence entre les contenus des contrats, plus ou moins explicites car pour partie basés sur des représentations mentales, et le contenu des interactions. Nous verrons dans la deuxième partie, consacrée à la question des performances dans les services, que cette notion de congruence peut s'avérer essentielle à la construction de performances dans la production de service.

Enfin, il existe des liens entre service et relation de service qui naissent au cœur même du processus de production ; les notions de service et de relation de service prenant tour à tour

plus ou moins d'importance selon les cas. C'est pourquoi, nous consacrerons le chapitre suivant aux particularités de la production de service afin de mieux comprendre en quoi ces liens entre service et relation de service conduisent à la mise en œuvre d'activités spécifiques de la part des opérateurs.

Cela dit, comme nous le détaillerons dans la deuxième partie, cette distinction faite entre service, comme résultat, et relation de service, comme un moyen de produire le résultat, n'enlève rien au fait que les deux puissent être évalués. Au contraire, nous verrons qu'il s'agira de prendre en compte ces deux dimensions pour l'évaluation de la production de service.

Chapitre 3 : La production de service

Ce dernier chapitre de la première partie s'attache à comprendre ce qui rend les activités de service spécifiques vis-à-vis de leur évaluation. Nous pensons en effet, que certaines particularités ne font pas ou peu l'objet d'évaluation des performances. Il nous reste donc à savoir s'il réside, dans les activités de service, des particularités qui nécessiteraient d'aborder les processus de production inhérents d'une autre manière au domaine des biens. Dit autrement, et plus spécifiquement pour les questions qui nous intéressent, « est-il pertinent de transférer sur les "services" des ratios d'efficacité et de performance en usage dans le secteur de production des biens "tangibles" » ? (Schwartz, 2000, p. 287). Pour terminer cette partie sur les services, nous essaierons dans ce chapitre, non de répondre à cette question, selon nous « sans réponse », mais de fournir un ensemble d'éléments susceptibles de constituer un socle pour une réflexion. Pour ce faire, nous proposons des aspects qui ne nous paraissent pas nécessairement spécifiques aux situations de service mais particulièrement présents lors de leurs processus de production.

1. Une production immatérielle

1.1 Le manque de convergence vers un seul processus

Une des difficultés majeures rencontrées lors de l'évaluation de la production de service, concerne la prise en compte de la *dimension singulière* des situations gérées par les opérateurs. Cette singularité vient se heurter aux outils d'évaluation appropriés à la gestion de masse. Pour illustrer ce propos, nous nous référerons à un exemple de la gestion de patients à l'hôpital.

Le processus de prise en charge du patient à l'hôpital est souvent qualifié de complexe, et ce, pour trois raisons essentielles (Minvielle, 1996) :

- Il existe une forte incertitude dans son déroulement ;
- Il existe une diversité due aux caractéristiques cliniques et sociales du patient ;
- Et enfin, on constate une intensification dans sa réalisation.

Dans ces cas de prise en charge de patients, il n'existe pas, contrairement aux productions industrielles de masse, une convergence vers un seul type de processus. En effet, les pathologies en cause, les caractéristiques personnelles des patients et de leur entourage, définissent dès le départ des modes de gestion différents. De plus, la « séquentialité » des actions, composant les processus de production, ne pourra pas être reproduite à l'identique d'un cas à l'autre. Chaque processus acquiert donc un degré de complexité particulier, revêtant ainsi des profils pouvant être qualifiés de « simple » à très « complexe ».

Pourtant, face à cette complexité des situations d'action rencontrées par les opérateurs, les seuls résultats mesurés restent la durée de séjour, par le biais du taux d'occupation des lits.

Les *performances* relatives aux coûts et à la qualité sont absentes. De fait, le nombre d'admissions augmente et le processus de prise en charge constitue ainsi une production à grande échelle, par une progression de ce taux de productivité. Même si le cas des soins hospitaliers est une situation de service spécifique, il nous semble néanmoins qu'un grand nombre de situations de service ne convergent pas vers un mode de production unique.

1.2 *L'indéterminisme des moyens et des résultats*

Quelle que soit la situation de service, nous pensons qu'à chaque fois, une partie plus ou moins importante de l'activité de l'opérateur, peut s'apparenter à une résolution particulière de problème. Cela introduit une notion de stabilité relative quant au processus mis en œuvre au cours de la production. Par contre, la complexité du mode de résolution peut varier. Cette fois, nous introduisons une dimension de variabilité permanente au sein du processus de production. En effet, selon les cas, le mode de production du service pourra être assimilé à un processus d'induction de structure ou à un processus de conception. Il est bien entendu que les variabilités des situations de travail rendent ce modèle des « modes de production » plus complexe et que l'activité des opérateurs concernés variera entre ces deux modes de résolution.

On peut constater ce phénomène au sein d'un poste d'accueil, dans le milieu bancaire par exemple, où des analyses du travail montrent sans difficulté que la demande unique est rare, et que le niveau de résolution nécessaire pour le traitement de chaque demande est différent. Ce qui signifie que le client qui souhaite retirer une somme d'argent et être remboursé de ses frais d'opposition, car il croyait être assuré pour cela en cas de vol de sa carte bancaire, met l'opérateur dans une situation de double résolution de problème : d'un côté une induction de structure pour encaisser le chèque et, de l'autre, le début d'une négociation pour concevoir un service acceptable, au sujet des frais d'opposition. En effet, l'encaissement d'un chèque est un processus relativement maîtrisé, encadré par des procédures précises et l'opérateur n'a plus qu'à faire un choix dans sa palette d'offres pour répondre à la demande du client. Pour la deuxième demande du client, la situation se complexifie puisque cette demande particulière ne fait pas l'objet d'une réponse particulière. En d'autres termes, l'organisation ne pouvant pas prévoir l'ensemble des occurrences possibles, en termes de demandes, celle-ci reste sans réponse si l'on applique un processus d'induction de structure. Le principal résultat qui découlera de cette situation, si elle en reste là, est le mécontentement, plus ou moins important, du client. Si la situation n'en reste pas à ce stade, l'opérateur va entrer dans un processus pour lequel les éléments qu'il va mettre en œuvre pour résoudre le problème seront plus nombreux et de dimensions différentes. S'il s'en tient aux éléments « techniques » que lui fournit la situation, le contrat du client ne prévoit pas le remboursement d'une opposition pour vol et ce client ne peut donc pas être remboursé. Les éléments supplémentaires qui peuvent être pris en compte dans ce cas sont :

- La personne est cliente depuis très longtemps ;

- Elle fait partie de la catégorie des meilleurs clients ;
- Face à lui, l'opérateur a une personne qui lui semble être réellement de bonne foi ;
- Il y a énormément de monde ce samedi-là et la discussion prend du temps, ce qui est en contradiction avec les consignes qui obligent à limiter le temps de contact avec chaque client ;
- Le client menace de fermer ses comptes, car il lui semble avoir été trompé ;
- Etc.

Dans ce contexte, la situation de résolution de problème de l'opérateur change complètement. Par conséquent, il va peut-être, dans un premier temps, tenter d'expliquer au client que malgré une prise en compte de ses particularités, son potentiel d'actions est limité par un ensemble de règles, régi par un contrat (juridique et/ou technique), qui ne lui permet pas de résoudre son problème. Voyant que le client n'accepte pas, l'opérateur peut lui proposer le remboursement d'une partie de la somme engagée. Finalement il remboursera les frais d'opposition au client mais lui vendra, par la même occasion, un nouveau contrat correspondant mieux à ses attentes. Cet exemple met en avant plusieurs éléments :

- Au sein d'une même situation de service, le mode de production n'est pas nécessairement unique et prévu d'avance ;
- Une séquence d'activité, plus ou moins limitée dans le temps, définie par une interaction entre un client et un opérateur pourra générer la mise en œuvre de modes de production différents ;
- Le client et sa (ses) demande(s) sont à l'origine d'une part très importante de variabilités et, par conséquent, d'utilisation de modes de production différents ;
- Dans ce contexte, l'opérateur, en contact direct avec le client (en face à face ou au téléphone avec une moindre mesure), aura une activité difficilement prévisible à l'avance. De fait, la conception de ses modes d'action précis (tâches) se révélera être un exercice complexe ;
- Enfin, le résultat co-produit n'était pas prévisible. Le client pensait se faire rembourser intégralement, l'opérateur pensait ne pas lui rembourser. Finalement, le résultat de cette production peut se matérialiser par le remboursement des frais d'opposition, la signature d'un nouveau contrat et un état de la relation entre le prestataire et le client qui ne s'est finalement pas dégradé.

Cet ensemble de particularités rend donc la production de service complexe, de par la singularité de chaque situation et le manque de déterminisme quant aux moyens à mettre en œuvre pour résoudre la situation et quant au résultat final. « Un service rendu est toujours soumis à une évaluation, mais plus difficilement à une mesure. Cela tient avant tout à ce qu'il est impossible de faire là une différence trop radicale entre le processus et le produit et que le produit est en grande partie immatériel. » (Hubault, Bourgeois, 2002, pp 14-15).

1.3 Une gestion du singulier à grande échelle ?

Cette approche nous permet de mettre en avant toute la difficulté à laquelle se confrontent nombre d'organisations productrices de services mais aussi de biens : tenter de maîtriser une singularité (diversité et incertitude) à grande échelle. Dans ce cas, la déclinaison des objectifs généraux (stratégies) en objectifs d'action (tâches) engendre une réduction inévitable de l'activité réelle aux seuls éléments capables de fournir une représentation quantifiée (et surtout financièrement chiffrée) de l'évaluation. Cette problématique est loin d'être « nouvelle » puisqu'elle est un élément fondateur de l'ergonomie : comprendre quel est l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. Cependant, les exemples utilisés, et l'exemple des services en général avec une moindre mesure pour certains, mettent en avant le fait que les outils de gestion classiques *tendent à mettre de côté* un certain nombre d'éléments essentiels de l'activité des producteurs de service : la qualité de la relation avec les patients, la prise en compte de l'entourage du patient, les types de pathologies traitées, l'état psychique du patient pendant son séjour et à sa sortie, les conditions familiales d'un client de la banque, le type d'assurance proposée, les particularités des connaissances transmises aux étudiants, etc. Nous pensons que ces éléments méritent d'apparaître, d'une façon ou d'une autre, dans les outils d'évaluation, ou tout au moins dans les éléments à prendre en compte lors de la conception organisationnelle de ces situations, pour plusieurs raisons :

- Ils constituent une part importante de la valeur qui sera produite ;
- Les outils de gestion sont à l'image de l'organisation mise en place pour atteindre les objectifs ;
- Par conséquent, ils sont d'autant plus difficiles à gérer qu'ils ne sont pas intégrés dans la structure organisationnelle ;
- Ce qui entraîne inévitablement des coûts pour les opérateurs (et indirectement pour l'entreprise) qui sont alors dans l'obligation de mettre en œuvre des formes de régulations individuelles et collectives pour gérer les situations réelles.

2. L'impact du collectif dans les services

Ceci est d'autant plus vrai que les activités de service comportent une dimension collective. En effet, cela génère une difficulté supplémentaire à l'action d'évaluation de la production de service. C'est pourquoi, nous allons tenter de mettre en avant, dans ce paragraphe, la double dimension collective qui caractérise certaines situations de service : une activité collective entre les clients et les opérateurs et une autre entre les opérateurs du *front office* et ceux du *back office*.

2.1 Quelques notions de base sur le collectif

De manière générale (macroscopique) et selon Leplat (1993), l'activité collective se définit essentiellement autour de deux notions : le partage de buts communs et l'interdépendance des activités. Il n'est rien précisé sur la *coprésence des opérateurs* ou non. L'activité

collective se caractériserait par le fait que les opérateurs veulent aboutir à la réalisation d'une même tâche. L'existence d'un but commun à l'ensemble des opérateurs engagés dans l'activité collective est le déterminant de ce type d'activité. (Barthe & Quéinnec, 1999).

En ce qui concerne l'interdépendance des activités, les opérateurs sont engagés dans le travail coopératif lorsqu'ils sont mutuellement dépendants les uns des autres. Mais on peut aussi étudier plus en profondeur le détail des buts poursuivis et introduire la notion de « sous-buts ». On peut être dans une situation de coaction (Leplat & Savoyant, 1983) si le but global est le même mais que les sous-buts diffèrent (pilote et contrôleur aérien). Falzon (1995) parle de coaction dans la situation du couple brancardier-malade (buts identiques mais ressources et moyens inégaux). En permanence, sont en jeu dans l'activité de ces collectifs les notions de coopération et de coordination.

Barthe & Quéinnec (1999) définissent la coopération comme « le processus par lequel des opérateurs effectuent une activité en commun » (p. 670). Cette dimension est synonyme d'action en commun. Cette action commune à plusieurs opérateurs pour réaliser une tâche peut être directement établie par l'organisation (prescrite) ou émerger de manière ponctuelle pour la gestion d'aléas par exemple (en temps réel).

Par contre, si un mode de production en collectif est prescrit, il n'est pas obligatoire que ce soit ce même collectif qui agisse pour réaliser la tâche. Ce qui signifie que, selon le contexte, le collectif effectuant la tâche n'est pas nécessairement celui qui avait été prescrit par l'organisation. En cas d'incident, il est fort probable que des opérateurs non prévus en mode nominal participent avec le reste du groupe. Prenons l'exemple du traitement d'un dossier mutualiste. Lorsque ce dossier entre dans les critères de « normalité », pour lesquels un type d'organisation est prévu, une seule personne peut parfaitement traiter le dossier. Par contre, dès que l'on a affaire à des cas particuliers, « qui sortent de l'ordinaire », on assiste souvent à un traitement coopératif pour reconstituer l'histoire de l'adhérent afin de comprendre le problème et le résoudre. A chaque fois, un *nouveau collectif* émerge selon le contexte.

Toujours selon Barthe et Quéinnec (1999), les opérateurs qui veulent coopérer doivent se coordonner. Ainsi définie, la coordination est nécessaire à la coopération. Souvent, la coordination a quelque chose à voir avec ce qui est prescrit. En quelque sorte, si l'on veut favoriser la coopération, on met à disposition des moyens et techniques de coordination. Mais, cette « coordination anticipée » est différente de la coordination qui émerge en temps réel. Elle se distingue en effet de toute coordination qui apparaît dans la réalité et qui s'apparente aux phénomènes d'auto-organisation (Morin, 1990).

Ces notions de coopération et de coordination entraînent les auteurs à faire une nuance entre ce qui pourrait être plus ou moins prescrit par l'organisation et les processus de regroupement auxquels on assiste en temps réel. C'est la raison pour laquelle, si l'on dénomme *collectif* un regroupement d'opérateurs qui coopèrent dans un but commun et de manière interdépendante, on peut alors se demander comment dénommer cet ensemble d'opérateurs dans un cas de coopération ponctuelle, « contextualisée ».

En effet, si l'organisation ne met pas forcément de moyens de coordination en place par méconnaissance du travail réel, et que les regroupements d'opérateurs persistent pour accomplir la tâche, on peut penser que les échanges entre ces opérateurs sont nécessaires et que la notion de *collectif ponctuel* peut alors exister. La dimension temporelle a, ici, une importance essentielle : Woods (1988) parle de « time critical nature of the work » pour spécifier la nécessité de réactions instantanées pour réagir aux événements, dans le travail collectif.

Le terme de regroupement n'est pas obligatoirement employé ici dans le sens de regroupement physique ou géographique de personnes. La mise en place massive de centres d'appels téléphoniques fait ressortir cette dimension de travail à plusieurs mais à distance. Souvent formés pour répondre à des « questions de surface », les télé-opérateurs de ces centres ont souvent recours au contact (téléphonique, électronique) d'un expert. C'est en reconstruisant le besoin du client ensemble, avec les connaissances que le télé-opérateur a du client (et sa demande) et les connaissances du domaine précis qu'a l'expert, qu'ils parviennent ensemble à trouver une solution au problème du client, devenu le problème du client et du télé-opérateur, et enfin celui du client, du télé-opérateur et de l'expert.

On pourrait, dans une autre mesure, parler de « collaboration » (de la Garza, 1995) entre le client, le télé-opérateur et l'expert. En effet, dans un cas comme celui-ci, nous pourrions parler plus justement d'« entraide » (Ibid. p. 64) entre différentes personnes détentrices de connaissances différentes. Mais ce type de collaboration, c'est-à-dire ce client avec ce télé-opérateur et cet expert, n'arrivera certainement qu'une seule fois. Par contre, il n'est pas impossible que ce télé-opérateur collabore avec cet expert autour du même problème mais avec un autre client.

Dans nombre de situations de service, l'accueil est un aspect fondamental de l'activité des opérateurs. Ces situations d'accueil entraînent bien souvent une obligation de coordination entre l'opérateur et les autres membres de l'organisation (*back office*) et les clients (Bouzit et Zémé Ramirez, 2001 ; Bouzit, 2000). Il y a donc un double travail de coordination, mis en œuvre par des coopérations et articulations :

- Premièrement, lorsque l'opérateur est face au client ou au téléphone (*front office*), il se doit de coopérer avec lui, afin de construire le besoin avec ce dernier. Sans

l'opérateur, le client n'a plus de service, et sans le client, l'opérateur n'a plus d'activité. Ils sont dépendants l'un de l'autre. Le client comme les opérateurs sont impliqués dans la production du service (Falzon & Cerf, 2005, Falzon & Lapeyrière, 1998).

- Deuxièmement, quand l'opérateur ne parvient pas à gérer seul la situation à laquelle il est confronté, il est obligé de solliciter un autre opérateur - plus compétent, plus informé sur la question - ou un cadre. Ces situations de *back office* (à peine parfois, tellement la situation de *front office* est proche), nous laissent parfaitement imaginer combien la coopération des différents membres de l'organisation est nécessaire. Ces coopérations ont lieu tant entre opérateurs de *back office* qu'entre opérateurs de *back office* et ceux de *front office*.

2.2 Le client dans la « boucle »

Ce qui rend complexe la compréhension du processus de production de service dans la phase d'interaction, a quelque chose à voir avec ce qui se déroule autour de la définition du *besoin*. En effet, la demande n'est pas toujours compatible avec ce que l'entreprise prestataire peut fournir.

Dans le domaine de la banque, par exemple, l'évaluation du risque bancaire, et finalement de la relation de service, repose, dans le modèle traditionnel du banquier, sur une forte subjectivité. L'offre de services émane de la présence active et permanente du banquier sur le terrain et dans la vie sociale (Courpasson, 1995, 1994). Les savoirs et savoir-faire acquis à travers l'expérience sont essentiels à la qualité du processus de production du service. De plus, les arguments de vente ne tiennent pas tant aux qualités techniques et au prix des produits qu'à la continuité et la densité des rapports sociaux que le banquier entretient avec sa clientèle, par le biais d'échanges d'informations économiques, techniques et de liens personnels (Ibid.). L'objet de la production bancaire que l'on pourrait qualifier, pour partie, de traitement et de gestion du risque, passe donc par la construction de relations durables entre les opérateurs de la banque et les clients. Ces relations dépassent donc bien souvent les dimensions *codifiables et quantifiables* mises en jeu au cœur même de l'activité. Par conséquent, la collecte et la codification d'informations relatives aux clients ne permettent pas d'obtenir les « représentations » des clients que les opérateurs sont capables de construire au fil de relations directes.

Contrairement à la représentation que l'on pourrait avoir d'un système de production « fermé » dont on maîtrise les paramètres, le cas des situations de service, par la présence du client, génère des processus de production « non isolés », « ouverts » à la variabilité créée par le consommateur du résultat de la *co-production*. Cette part de dimension collective s'ajoute à celle que l'on connaît classiquement dans de nombreuses situations de travail, à savoir celle relative au travail des opérateurs.

2.3 Les opérateurs dans la « boucle »

En effet, comme pour gérer certains risques dans le transport ferroviaire (De la Garza & Weill-Fassina, 2000), dans le transport aérien (Plat & Rogalski, 2000), ou encore pour participer à un processus de conception (Daniellou, 2004 ; Darses, Détienne & Visser, 2004 ; Falzon, 1993), la création et la coordination de collectifs de travail dans les situations de service semblent nécessaires à la gestion de cas atypiques ou de dysfonctionnements (Petit, 2001a, 2001b). À la différence, peut-être, que les situations de service proposent de nouveaux déterminants de l'activité à l'articulation même de la dimension collective entre opérateurs, à l'intérieur de l'entreprise (*back office*), et celle, entre opérateurs et clients (*front office*).

Dans un centre mutualiste¹⁸ :

Mme Y (du groupe 23 : rejets) entre dans le bureau du groupe 13, avec un dossier rejeté par le centre de traitement.

- Mme Y: « Ils nous l'ont renvoyé, mais je ne comprends pas pourquoi ; on ne peut pas lui rembourser le ticket modérateur puisqu'il n'est pas mutualiste. »

- Mme X (chef du groupe 13) : « En effet, s'il n'est pas mutualiste, on ne peut pas lui rembourser. Mais il y a une raison de ce retour. Ne t'inquiète pas, je m'en occupe. »

Mme Y quitte le bureau et laisse le dossier à Mme X qui le lit attentivement pendant quelques minutes, puis se retourne vers une collègue qui traite alors des dossiers en retard:

- Mme X : « Peux-tu examiner ce cas, je ne vois pas pourquoi ce dossier est rejeté. Je ne pense pas qu'on puisse faire quelque chose pour lui. »

La collègue lit à son tour le dossier, puis se retourne en expliquant qu'elle n'y comprend rien. C'est alors que Mme X dirige son regard vers une autre collègue :

- Mme X : « Dis moi K..., regarde ce dossier, je ne comprends pas très bien. »

Sa collègue (liquidatrice confirmée) le lit à son tour (3,4 minutes).

- K...: « Je crois que j'ai compris. Il faut faire refaire la facture à 100% et non 65/35 comme c'est le cas. Comme l'acte est un KC>50, il sera ainsi entièrement remboursé par la Sécurité Sociale (...). Je m'en suis rappelé car le nom de l'ambulancier me disait quelque chose. Il m'a déjà fait une facture de ce genre...»

Cet exemple permet de mettre en évidence 3 éléments essentiels :

- Les agents travaillent en collectif. C'est à plusieurs que l'on finit par trouver la solution. Si K... n'avait pas trouvé, il y a fort à parier qu'une autre opératrice aurait été sollicitée, et ainsi de suite, jusqu'à trouver une réponse. Là aussi, on ne saurait mesurer le coût du traitement de ce dossier de par l'implication de plusieurs personnes ;

¹⁸ Cet exemple est tiré des travaux précédant cette recherche et faisant l'objet d'un mémoire de DEA d'ergonomie (Petit, 2001b).

- Les agents travaillent à faire un ajustement de la demande par rapport à la loi, dans un souci non pas d'égalité, mais d'équité. En effet, en termes d'égalité par rapport à l'application de la loi, les opératrices n'auraient pas eu à chercher une réponse à un problème qui n'existe pas. Il y a la part 65 % qui correspond au remboursement Sécurité Social et qui est remboursé, et il y a la part 35 % qui correspond au remboursement de la mutuelle. Comme l'adhérent en question n'est pas mutualiste, on ne doit pas lui rembourser cette partie. Il fallait donc, dans un souci d'équité par rapport aux adhérents, trouver le moyen de le rembourser au mieux. C'est la raison pour laquelle elles ont cherché et fini par trouver que le cas était exceptionnel (KC>50) et qu'en rédigeant la facture différemment, l'adhérent pouvait se faire rembourser la totalité de ses soins ;
- Enfin, on ne peut pas rester insensible au fait que la connaissance du cas par l'une des opératrices, a permis de fournir une réponse plus rapidement, voire même, simplement de trouver une solution au problème. C'est en sollicitant plusieurs collègues que la solution a été trouvée. On ne peut évidemment pas parler de coopération dans le sens où les gestes des uns dépendent de ceux des autres, mais il existe tout de même une dimension collective de résolution du problème, mise en évidence par la coopération des agents, dans le sens d'une action en commun (Barthe, Quéinnec, 1999).

2.4 L'articulation des dimensions collectives

Les situations de service où l'articulation entre un collectif interne et un client existe, complexifient, selon nous, l'atteinte d'objectifs déterminés. L'exemple ci-dessous met en avant ces difficultés.

Une situation d'interaction dans un garage automobile :

- *Bonjour Madame.*

- *Bonjour Madame, je viens récupérer ma voiture. Je vous l'ai laissée hier pour l'entretien.*

- *Vous m'aviez dit qu'elle serait prête pour 16h00.*

- *Ah oui, je me souviens de vous. Quel est votre nom ?*

- *Durant.*

- *C'était une Peugeot 409 verte ?*

- *Oui.*

- *Je vais appeler l'atelier, pour voir si elle est finie.*

- *Ok !*

L'hôtesse d'accueil contacte l'atelier par téléphone :

- *Allo, c'est Stéphanie à la réception. Est-ce que la Peugeot 409 est prête ?*

- *Je ne sais pas, ce n'est pas moi qui m'en suis occupée. Je vais demander aux autres...euh écoute, les réparations ne sont pas terminées, mais c'est Gérard qui s'en est occupé et apparemment il y a un problème. Les collègues n'en savent pas plus.*

- Qu'est-ce que je dis à ma cliente, moi ?
 - Gérard est parti plus tôt à cause de sa fille et il ne revient que demain. Il faut qu'elle rappelle demain.
 - Vous le savez qu'il faut nous prévenir quant c'est comme ça...Bon, je vais me débrouiller !
- L'hôtesse reprend la conversation avec la cliente, qui a entendu en partie la conversation et a deviné ce qui se passait :
- Mais comment je vais faire, moi ? Je suis venu ici en bus et j'ai besoin de ma voiture demain matin !
 - Je suis désolée Madame, je ne sais pas quoi vous dire....

Le résultat de cette (non) production de service est la conséquence directe d'un manque de liens entre le *back office* et le *front office*. Il s'agit plus précisément d'un manque d'information du *back office* vers le *front office* et finalement vers le client. En fait, l'articulation nécessaire entre le « collectif interne » et le client n'a pas eu lieu. La situation, sortie de son fonctionnement nominal par une panne supplémentaire sur le véhicule, aurait pu être « rattrapée » si la cliente avait été mise au courant.

On peut donc envisager, que le couple opérateur-client a une activité collective (en *front office*) qui participe à la production globale du service. De plus, tous les autres couples opérateur-opérateur ou opérateur-cadre, voire même cadre-cadre, ont une activité collective (en *back office*), dans le sens d'une « coopération distribuée » (Rabardel, Rogalski et Béguin, 1996), tournée vers le choix du service et l'acte de le fournir au client, ou de trouver les moyens de refuser. « Cette recherche anxieuse de solutions les conduit à se tourner vers des collègues proches, autant que vers leurs chefs immédiats, pour fonder ou couvrir leurs pratiques. » (Sainsaulieu, 1993).

2.5 L'omniprésence du client

En se focalisant sur le rôle du client en *front office*, le modèle de production de service ne permet pas, selon nous, de comprendre comment s'effectue les opérations de production en *back office* : « La vision de cet ouvrage est volontairement myope. Focalisée sur l'interaction client-opérateur, les déterminants organisationnels du travail ont été largement négligés. L'opérateur en *front-office* dépend des opérateurs en *back-office*, et réciproquement » (Cerf et Falzon, 2005c, p. 230). De fait, ce modèle peut réduire la compréhension du fonctionnement global du processus de production.

Pour Reboud (1997a), dans le cadre d'une approche micro-économique, « la relation de service ne peut se développer que dans la mesure où les agents ont la possibilité d'entrer librement en contact et d'envisager ensemble une co-production de biens ou de services. » (p. 311). Ce qui signifie que la qualité de la relation de service peut alors être considérée comme la capacité de créer du lien avec le consommateur chaque fois que cela paraît

nécessaire à l'opérateur. Et d'ajouter, « il importe donc de supprimer tout ce qui peut faire obstacle à l'établissement de ces relations. ». À partir de cette idée, nous souhaiterions mettre en avant l'intérêt de parler de *continuité du service* tout au long du processus de production. Il nous semble que toute entrave au maintien d'une *continuité du service*, entre dans le cadre du « tout ce qui peut faire obstacle à l'établissement de ces relations » (Ibid.). Nous nous appuyons donc fortement sur l'hypothèse qui place le client comme co-producteur du service, et par conséquent, comme un élément d'influence des conséquences de l'activité sur la santé des opérateurs et comme élément d'influence du résultat de la production. Cependant, il nous semble que ce modèle ne paraît pas suffisant pour comprendre et agir sur certaines situations de service qui, par un développement de la rationalisation et l'industrialisation des processus de production, tendent à séparer les phases de production de *back office* et de *front office*.

La dimension *interactionnelle*, partie intégrante des situations de service, semble dépasser le seul stade de production où l'opérateur est en contact avec le client. Au contraire, nous pensons que l'existence même de cette dimension « transporte » le client au-delà de la phase de contact. Pour poursuivre dans ce sens, nous faisons l'hypothèse que l'opérateur en *back office* doit intégrer le client au cœur de son activité pour atteindre ses objectifs. Dans cette optique, la compréhension et l'action sur les situations de travail de service nécessitent l'analyse des liens entre le *back office* et le *front office*. Lorsque la question se pose en termes d'amélioration de la performance, il devient nécessaire de dépasser le stade interactionnel de la relation. En effet, l'objet de l'interaction peut avoir comme origine directe le résultat de l'action du *back office* (Cerf et Falzon, 2005c).

La prise en compte de la dimension collective dans les services semble donc être nécessaire, de par la présence du client et de par l'« objet » même qui y est produit. En effet, le résultat « incertain » de cette production oblige les membres de l'organisation à développer des formes de coopérations pour parvenir à des compromis acceptables, entre la demande du client, les contraintes organisationnelles et la gestion de l'utilisation de « soi », mettant en œuvre un rapport aux valeurs. Ces aspects se complexifient, par le manque de matérialité du résultat produit et des moyens à mettre en œuvre pour y parvenir.

3. L'impact du subjectif dans les services : la mise en jeu de valeurs

Nous savons qu'il existe une dimension de valeurs dans toute situation de travail (Schwartz, 2000). Il nous semble que les situations de service sont plus « propices » à la mise à l'épreuve de valeurs dans l'exécution des tâches, et ce, par la *présence* même du client dans le processus. En effet, la présence du client à l'accueil ou au téléphone va générer une part de singularité plus importante et va provoquer de nécessaires ajustements

dans l'activité de l'opérateur. En effet, il devra gérer l'« attitude » de ce client (il s'énerve, pleure, etc.) en plus de gérer sa « tâche nominale ».

Les valeurs qui sont en jeu dans ces situations peuvent être « sans dimension » ou « marchandes » (Ibid.). Les valeurs marchandes sont celles pour lesquelles il est possible d'effectuer une mesure économique. Ce sont celles que l'on peut quantifier, au sens mathématique du terme. Elles peuvent prendre forme par des évaluations telles que la productivité ou la rentabilité financière. Les valeurs sans dimension représentent, quant à elles, les valeurs pour lesquelles il semble difficile de réaliser une évaluation basée sur des quantités discrètes. Au contraire, leur déploiement nécessite un tel degré de subjectivité que leur évaluation ne peut être réalisée qu'indirectement, par des aspects moins abstraits, matérialisables sous forme d'évaluation quantitative. Les valeurs sans dimension peuvent s'apparenter à des concepts tels que la santé, la solidarité ou encore la culture. Par exemple, concernant la mise à l'épreuve de valeurs sans dimension, il sera éventuellement possible d'identifier la quantité de règles qui ont été contournées, pour qu'un opérateur obtienne un prêt bancaire à une personne qui n'aurait théoriquement pas dû y avoir droit. Par contre, lorsqu'il s'agira d'évaluer (qualité, quantité) les valeurs qui ont conduit l'opérateur à transgresser les règles, cela deviendra complexe, voire impossible. Il est concevable d'énumérer celles qui ont pu influencer l'action de l'opérateur, mais inimaginable de proposer une hiérarchisation et/ou une quantification. Pourtant le résultat de la relation de service en dépend largement. De plus, s'il est possible d'identifier les règles contournées pour atteindre le résultat, rien n'est dit sur le coût pour y parvenir ni sur les conséquences engendrées. Par conséquent, la prise en compte de ces aspects dans une évaluation *économique* de la relation de service devient difficile.

3.1 Normes et « re-normalisation »

De façon générale, toute activité humaine est génératrice de remises en cause, de débats sur les normes existantes dans son environnement. Cette conception du développement de l'homme au sein de son environnement fait écho à l'idée que vivre n'est jamais subir le milieu (Canguilhem, 1947). En effet, selon cet auteur, les normes antécédentes, celles qui définissent le milieu et celles de la personne, ne suffisent jamais pour adapter un comportement. Dans ce cadre, lors du déploiement d'une activité, il devient nécessaire à l'homme d'arbitrer.

Lorsque cet environnement est le cadre de travail, selon le point de vue de Canguilhem, l'ensemble des normes déterminant la situation de travail (au sens large) sera, à chaque fois qu'une activité humaine est déployée, insuffisant. Pour atteindre les objectifs visés par son action, l'homme devra se construire une norme de comportement. Ce travail, qui consiste en fait à extraire et confronter ce qui semble pertinent dans les différentes normes antécédentes afin de se munir de normes plus accommodées à l'action, peut être nommé « re-normalisation » (Schwartz, 2000). Plus la singularité de la situation de travail sera

accrue plus ses normes antécédentes seront en écart avec celles de l'individu et plus ce travail de re-normalisation dans l'action sera nécessaire pour construire des normes d'agir.

Pour préciser notre propos, nous ferons de nouveau référence à Schwartz (1995, 1992) qui nous invite, concernant les services en particulier, à considérer l'activité comme la rencontre entre des « normes antécédentes » et « des normes individualisées » (Schwartz, 1995, p. 142). Les normes antécédentes, ou les éléments qu'il dénomme du « premier registre », font référence à ce qui peut être « anticipé et explicité au sein d'un patrimoine socialement partagé et transmis »¹⁹. La catégorisation du contrat de service, que nous avons tenté de préciser plus haut, nous conduit à englober dans ce premier registre les éléments du contrat juridique et une partie de ceux du contrat technique (Chapitre 2, § 2.2). Les normes individualisées, ou les éléments du « second registre », renvoient à ce qui est de l'ordre de « la gestion du singulier, qui enregistre dans l'activité quotidienne de travail l'effet de la dimension historique de toute pratique, la non-répétabilité parfaite des situations humaines, sociales et productives » (Ibid., p. 142). Le respect ou le non-respect des éléments du contrat social et moral, par le client et le prestataire, nous semble faire

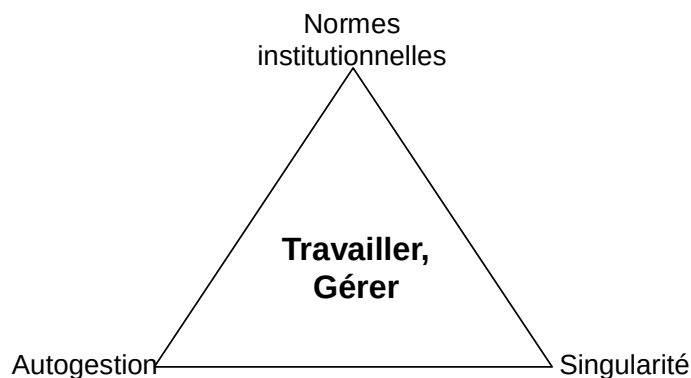


Figure 4 : L'activité dans la relation de service (selon Schwartz, 1995)

référence à la participation de ces normes individualisées au cœur de l'activité co-produite par les interactants.

De ce point de vue, les éléments du contrat moral et social deviennent le *vivier* dans lequel l'opérateur puise, afin de gérer la « singularité » et l'histoire de la situation et « s'autogérer », dans le cadre de normes institutionnelles (Figure 4). En effet, la relation de

¹⁹ Nous rapprocherons ce point de vue des travaux de de Terssac (2003, entre autres) concernant l'application de la théorie de la régulation aux situations de travail.

service, « parce qu'elle s'exerce au contact d'individus singuliers et de contraintes et règles institutionnelles, exige une gestion de ce point de rencontre toujours à moduler et qui fait retour sur l'agent parce qu'il a à inventer ces modulations à partir de ses ressources personnelles » (Ibid., p. 144). Nous pourrions ajouter que, dans une certaine mesure, l'activité du client pourrait être appréhendée avec une configuration similaire.

Ainsi, toujours selon Schwartz (1995), l'activité, au sein de la relation de service ne prend plus seulement naissance par l'acte de travailler mais aussi par celui de gérer, de « se gérer ».

3.2 Les « dramatiques d'usage de soi »

Ceci illustre abondamment ce que ce même auteur appelle les « dramatiques d'usage de soi ». En effet, comme tout environnement, celui relatif au monde du travail est constitué d'un ensemble de déterminants allant des normes économiques et productives jusqu'aux consignes opératoires. Dans l'entreprise, ces déterminants, qui guident l'activité d'une partie de ses acteurs, sont définis par d'autres acteurs. L'activité de l'opérateur est sans cesse déployée à la rencontre de normes existantes et d'éléments singuliers, propre à la situation. L'activité réelle de l'opérateur, matérialisant l'usage de soi par soi, crée en permanence un écart avec ce que l'on pourrait dénommer l'« anticipable » déterminé par d'autres et appelés l'usage de soi par les autres : « Le cas du gouvernement taylorien du travail vaut comme raisonnement *a fortiori* : même lorsque l'usage de soi par d'"autres" apparaît maximisé (Taylor : "on ne vous demande pas de penser"), il y a toujours une contrainte à gérer, au sens où gestion est rencontre de possibles alternatifs, hiérarchisation dans l'usage de ses attentions et de ses habiletés, prise en compte imperceptible des conséquences en amont et en aval au regard d'autres soi industriels des choix que l'on aura fait : donc renvoi à une puissance de juger, de computer, d'arbitrer. On peut donc parler partout, puisqu'on en parle ici, de "dramatique d'usage de soi" » (Schwartz, 1995).

Toute situation de travail est génératrice de dramatiques d'usage de soi, mais ce concept serait plus « lisible » dans la relation de service (Schwartz, 2000, p. 427). Ainsi, dans le cadre d'une relation de service, où le client est une source supplémentaire de singularité, la *confrontation* entre l'usage de soi par d'autres (normes institutionnelles) et l'usage de soi par soi est accentuée. Dit autrement, on pourrait même admettre que les situations de service, par la présence du client, sont source d'un double usage de soi par les autres : les concepteurs de l'organisation (mais aussi les cadres) et les clients. Ainsi, les dramatiques d'usage de soi dans ces situations de travail pourraient s'avérer plus complexes car déterminées par une source plus importante d'injonctions contradictoires. En effet, les formes de prescriptions émanant du client et celles relatives à l'organisation peuvent se révéler contradictoires. Par exemple, un client peut exiger que l'on examine de nouveau son dossier complexe alors que l'organisation prescrit que l'on favorise le traitement des dossiers les plus standard, plus lucratifs. Dans ce cas-là, l'opérateur devra arbitrer en favorisant plus ou moins la prescription de sa hiérarchie ou celle du client afin de décider

ou non de réexaminer le dossier. L'issue de la re-normalisation en question sera inévitablement influencée par la mise en jeu de valeurs par l'opérateur vis-à-vis du client et de sa situation. Évidemment, si des enjeux forts de santé et de solidarité sont présents, nous pouvons imaginer qu'il y ait un contournement important des règles existantes. Quoi qu'il en soit, l'opérateur sera confronté à des dramatiques d'usage de soi plus « accrues » par cette présence du client. Pour se protéger et pallier les coûts engendrés par des répétitions de ces « dramatiques », l'individu peut se retourner vers les collègues et l'encadrement. En effet, comme le précise Sainsaulieu (1993), déjà cité plus haut, les chefs peuvent « couvrir » les pratiques de contournement de la règle des opérateurs, créant ainsi une dimension collective de l'activité de service.

3.3 *L'individu au sein du collectif*

Enfin, ceci nous incite à interroger la notion de valeurs et de règles partagées entre les opérateurs. En effet, « couvrir leurs pratiques » met directement l'accent sur le fait que des règles formelles existent et qu'il est parfois nécessaire de les contourner. Pour Schwartz (2000), les transgressions sont « susceptibles de toutes sortes de clarté dans la conscience des "transgresseurs", d'explicitation, de collectivisation » (p. 445). En d'autres termes, le fait de partager un ensemble de règles informelles, *qui permettent la transgression*, permet au collectif de prendre conscience que son travail est guidé par des valeurs communes. Par exemple, on demande aux opérateurs de personnaliser la relation avec le client tout en essayant de faire correspondre chaque demande à un standard déjà établi. Ces situations à « injonction paradoxale » (Watzlawick et Weakland, 1981) mettent bien en évidence combien l'action de « contournement » de la règle est, en quelque sorte, imposée par l'organisation, voire les opérateurs, lorsque ces derniers s'« imposent » de prendre en compte certaines valeurs. De plus, il nous semble pertinent qu'une mise à jour dans l'action soit appropriée à l'explicitation de ces valeurs pour l'ensemble du collectif (les chefs y compris).

Dans le cadre de restructurations organisationnelles par exemple, où de nouvelles répartitions des effectifs sont fréquentes, il devient alors majeur de comprendre quelles peuvent être les dimensions collectives de l'activité. En effet, si l'on admet que le collectif peut être source de « protection » contre des conséquences négatives pour la santé provoquées par des dramatiques d'usage de soi, la destruction des liens entre les personnes peut engendrer de nouveaux coûts pour des opérateurs pleinement confrontés « individuellement » à des dramatiques d'usage.

Point d'étape

À la suite des questions que l'on se posait au sujet des liens entre service et relation de service au cœur du processus de production, nous avons au cours de ce chapitre pu mettre en évidence un ensemble de particularités de la production de service. Dans ce cadre, il est possible d'identifier deux classes de déterminants qui rendent la production de service différente au regard de la production de biens :

- L'une relative à l'immatérialité de la production de service,
- L'autre, dépendante à la première, est relative à la présence d'une diversité d'individus (opérateurs et clients) au sein du processus de production, dont l'engagement, guidé par des valeurs, produit des effets sur la production. Ces individus sont animés au sein de collectifs plus ou moins formels.

L'immatérialité de la production de service peut se décliner en deux points :

- Par le manque de convergence vers un seul processus,
- Enfin, par l'indéterminisme des moyens et des résultats produits.

Ceci génère des difficultés à concevoir des systèmes de production de masse des services car les modes de production sont souvent uniques, ce qui pose la question de la gestion du singulier à grande échelle.

Les aspects collectifs de la production de service rendent cette dernière spécifique du fait de la présence du client ; ce qui conduit à constater deux formes d'activités collectives :

- Entre les clients et les opérateurs ;
- Entre les opérateurs eux-mêmes. On pourra retrouver des collectifs entre opérateurs de *back office* et de *front office*, afin de gérer une certaine continuité du service, et entre des opérateurs de *back office* lorsque ceux-ci se retrouvent dans des structures typiquement dédiées à gérer les « tâches administratives ».

Enfin, comme dans toute situation de travail chaque individu met un enjeu, au cœur de son activité, des valeurs qui guident son action. Ce rapport aux valeurs est plus marqué dans les services du fait de la présence du client dans la production et du fait aussi qu'il peut être lui-même le support de cette production comme le malade, par exemple. Cette accentuation de la mise en jeu de valeurs se traduit par deux formes de conséquences :

- D'une part, il s'agit de remettre en question plus fréquemment les normes qui définissent la situation et guident l'action. Les opérateurs des services sont plus souvent amenés à remettre en cause les règles qui leur permettent d'atteindre leurs objectifs. Il en résulte un travail de « re-normalisation » plus important ;
- De fait, l'engagement psychique des opérateurs des services peut s'avérer plus conséquent que dans des situations où le client est absent. Par la singularité portée par le client, l'opérateur est d'autant plus sujet à des confrontations entre des usages de soi par les autres (le client et l'organisation) et des usages de soi par soi.

Partie 2 : La question des performances dans les services

La question de la performance dans les services est fréquemment abordée comme un objet d'étude complexe. Le client est souvent proposé comme l'un des éléments majeurs de cette complexité et, par conséquent, appréhendé comme une difficulté pour rendre « explicite » ce concept de performance dans ces situations. Nous allons tenter, dans cette partie, de comprendre en quoi les particularités développées dans les situations de service rendent l'approche de la performance différente de celle proposée dans des situations industrielles. « Penser les services en utilisant le paradigme associés aux termes de produit et de productivité est aujourd'hui dans de nombreux cas un "obstacle épistémologique" à leur analyse économique et à leur gestion efficace » (Gadrey, 1991, p. 1).

Le point de vue de cet auteur nous permet de mettre l'accent sur une idée forte concernant la production de service : il semble nécessaire, pour développer l'efficacité de la production de service, de dépasser les concepts de productivisme utilisés dans l'industrie. Nous suivons la position de cet auteur qui revendique : « une opposition aux idées et pratiques selon lesquelles les services sont en attente de leur propre industrialisation, par un double mécanisme d'introduction de technologies et de normalisation voire d'"objectivation" du service, visant soit à lui donner une forme de produit tangible, susceptible d'être acheté et consommé comme un bien industriel, soit à produire le service en série selon des protocoles standardisés » (Ibid., p. 1). Nous convenons de l'idée selon laquelle la standardisation des services et leurs protocoles de production pourraient permettre l'amélioration de la productivité, mais nous pensons que cette approche semble insuffisante pour appréhender la question de la performance. En effet, comme nous avons pu le développer au cours des paragraphes précédents, il semble communément admis que la production de service, par ses particularités de mise en œuvre et par le résultat même de cette dernière, comporte des différences fondamentales avec la production de biens. Vouloir améliorer la performance des organisations productrices de service ne se limite donc pas, selon nous, à l'application stricte des « techniques de production » qui ont permis au domaine de l'industrie de développer sa productivité.

Les systèmes de gestion traditionnels (i.e., issus du milieu industriel) ont, dans un tel contexte, des difficultés à mettre en place des contrôles et des mesures de performance reflétant la réalité du travail fourni dans la production du service, et plus particulièrement, lorsque ces mesures sont relatives à la *relation de service*. Mais, souvent soucieux de mesurer le « coût du travail », certains gestionnaires d'entreprises de service tentent

d'appliquer les systèmes de gestion propres aux milieux industriels, au monde des services. Les résultats sont visibles, par exemple, lors de réorganisations structurelles : les conséquences des changements organisationnels reflètent la non-prise en compte de certaines variables propres au travail des « producteurs de services ». La présence du client, la dimension collective de l'activité, l'indéterminisme quant aux moyens à mettre en œuvre et aux résultats qui en découlent, ainsi que les difficultés liées à leur évaluation, font de la production des services un phénomène complexe, que les modèles traditionnels d'évaluation de la performance ne semblent pas en mesure d'intégrer.

Nous présenterons cette partie en deux étapes :

- Le chapitre 4 développe l'idée selon laquelle la question de la performance est un sujet qui suscite les débats à propos de sa définition, de la délimitation de ses frontières, de son évaluation ou encore du poids de sa mesure dans le processus décisionnel d'une entreprise. La performance peut être envisagée comme un processus alimenté par une multitude de logiques.
- Le chapitre 5 vise à montrer que la réflexion sur la performance dans les services peut s'appuyer sur de nombreux débats sur la performance en général. Dans l'autre sens, la réflexion sur la performance dans les services est susceptible d'accentuer la crise de la vision classique de la performance industrielle.

Chapitre 4 : De la performance aux performances

Dans ce chapitre, nous essaierons d'apporter des éléments qui nous permettent de considérer la question de la performance comme complexe et conduisant à la penser au pluriel. Pour ce faire, nous nous attachons d'abord à mettre en évidence qu'il s'agit d'une question relativement discutée par les spécialistes. Ensuite, nous nous attachons à étayer l'idée selon laquelle il y a un intérêt à parler de performances et non pas d'une performance. Nous discuterons finalement la question de leurs mesures.

1. Une notion complexe et discutée

Pour introduire ce chapitre, nous aborderons les difficultés que l'on peut rencontrer lorsque l'on tente de définir le concept de performance de manière générale. Pour ce faire, nous nous proposons de présenter deux formes d'approche de la notion de performance. Tout d'abord, nous discuterons des approches que nous qualifierons de « classiques » car elles nous semblent être les plus répandues et peut-être les plus faciles à « matérialiser ». Dans un deuxième temps, nous présenterons des approches moins « traditionnelles », qui nous paraissent aborder la question différemment, en considérant le fonctionnement organisationnel de façon plus systémique mais, par conséquent, de façon plus complexe. Pour ce faire, nous emprunterons de nombreux résultats issus des sciences de la gestion et de l'économie.

1.1 Une notion « floue »

Dans le domaine de la recherche en gestion, la place du concept de performance est capitale (Villarmois, 1998). Pourtant, bien qu'ayant des significations précises pour les économistes et les gestionnaires, les termes de performance, d'efficacité et d'efficience sont souvent utilisés indistinctement. C'est la raison pour laquelle certains auteurs (Bourguignon, 1996) s'accordent à dire que la performance reste un terme relativement flou. En effet, la performance est une notion multifactorielle et elle repose, selon le même auteur (Ibid. p 19), sur trois significations :

- Celle d'un succès. La performance n'existe pas en soi et est fonction des représentations de la réussite, donc elle est variable d'un sujet à l'autre, d'une entreprise à l'autre.
- Celle de résultats mesurables. La performance est envisagée ici comme l'évaluation des résultats obtenus par rapport à des objectifs fixés.
- Celle d'un processus organisationnel permettant de parvenir aux résultats souhaités. La performance est vue comme une action, comme la *mise en actes d'une compétence*. Elle n'est alors que *potentialité*.

De façon générale, on pourrait définir la performance comme la réalisation d'objectifs organisationnels, quel que soit la nature de ces objectifs. Terme polysémique,

« performance » peut donc englober tant les résultats obtenus que le processus pour y parvenir. C'est une notion qui, selon nous, relève d'un aspect *subjectif*. Non seulement elle est subjective par la différence des points de vue de ceux qui tentent de la définir, mais aussi par ceux qui sont acteurs de cette performance au sein des organisations.

D'après Louart (1996), il pourrait y avoir trois orientations possibles pour la définition du mot :

- La première consiste à montrer en quoi l'idée de performance reste floue pour répondre à des fonctions politiques, sociales, etc. C'est l'orientation que nous avons explicitée plus haut.
- Une deuxième orientation tente de conceptualiser la performance par opposition aux termes de sens voisins. La performance n'est ni vue comme une rentabilité, efficience, efficacité ni comme une capacité à atteindre des résultats. Elle serait plutôt envisagée comme une appréciation par les clients, les concurrents, des utilités qu'elle produit.
- Enfin, une troisième orientation s'interroge sur le fait qu'il existe une interprétation de la performance par les acteurs des entreprises. Cette orientation s'attache aux relations particulières entre les individus et cherche à comprendre leur diversité.

Dans ce cadre, nous insistons sur l'idée que la performance répond à deux types d'enjeux : soit on essaie de comprendre des résultats évalués par des acteurs, soit on essaie d'identifier les processus d'action pour atteindre ces résultats. Ainsi, la performance-action contient mais dépasse largement la performance-résultat (Bourguignon, 1996)²⁰.

1.2 Des approches « classiques »

Certaines approches de la performance mettent l'accent sur le fait qu'il est nécessaire de pouvoir « matérialiser » cette notion, c'est-à-dire nécessaire de mesurer des résultats, et donc indispensable de trouver des composantes qui soient mesurables. Ensuite, il convient de déterminer les indicateurs adéquats, c'est-à-dire ceux qui seraient les plus représentatifs des composantes choisies. En d'autres termes, il paraît essentiel d'élaborer des outils de gestion. Il s'agit par exemple des indicateurs, des tableaux de bord, des plannings, des modèles de production, des prévisions, etc. (Moisdon, 1997). Bien des gestionnaires, théoriciens et praticiens, leur appliquent de fait ce que l'on pourrait appeler une « théorie positiviste des outils ». (Lorino, 2002). De ce point de vue, l'outil serait déterminé dans sa forme et dans sa matière par l'environnement réel et par lui seul. Cet outil, déterminé donc par les données réelles de l'action, « reflet de situations génériques » (Ibid., p. 6), produirait à son tour des conséquences pratiques, par exemple des décisions de la part des acteurs, de façon prédictible et déterministe. Cette théorie sous-tend les travaux de chercheurs ou de consultants dans lesquels les outils sont présentés hors contexte et supposés induire, de manière déterministe, de par leur structure, des comportements ou des

²⁰ À ce propos, l'auteur se réfère à Lorino (1991), relativement à l'ABM (Activity-Based-Management)

types d'action clairement spécifiés. Cette théorie est donc positiviste, puisqu'elle suppose qu'existe une réalité objective, indépendante du regard du sujet, et accessible à la connaissance, en l'occurrence à la représentation par les outils. Ainsi, Voyer (1999) propose six composantes mesurables en y associant des indicateurs.

1.2.1 Des composantes mesurables

Dans le cadre de ces approches, l'aspect « mesurable » de la performance semble donc prioritaire pour estimer, évaluer la performance produite par un système productif ainsi que ces effets : « Une organisation existe parce qu'elle a une mission dans son milieu, dans son environnement. Elle tire de cet environnement des clients avec leurs besoins et des ressources (les intrants) qu'elle utilise pour produire, par ses activités (la transformation), des résultats et des réalisations (les extrants), qui vont avoir des effets sur ses clients et des répercussions sur son environnement... » (Ibid. p 99).

La performance, pour l'auteur, consiste à remplir cette mission. Pour pouvoir la mesurer il propose d'utiliser différentes composantes dont dépend la mission, soit :

- « Les clients et leurs besoins », c'est-à-dire, les caractéristiques des clients, leurs besoins et les opportunités d'intervention ;
- « Les ressources et les conditions structurelles », ce qui englobe les ressources humaines, financières, informationnelles et techniques ; la structure, les moyens et les possibilités ; et enfin, les partenaires, les fournisseurs ;
- « Les processus (activités et façon de faire) » : les activités et opérations courantes, la production des biens et services ; les façons de faire, le fonctionnement ; les activités de développement et de transformation, la recherche et le développement.
- « Les résultats de production », réalisations, utilisation des services ;
- « Les résultats d'effets et d'impacts, les retombées » : effets directs sur le client ; impacts et répercussions globales, retombées ; apports de la transformation, de l'évolution de l'organisation ;
- « L'environnement » : les conditions, le contexte et les facteurs de performance ; les opportunités en général et les innovations.

Ces composantes pourraient être envisagées comme des axes stratégiques de développement. Dans ce cas, nous pouvons relever les risques de séparer deux axes tels que les processus et les résultats, en particulier concernant la production de service.

1.2.2 Des indicateurs théoriques

La construction du processus d'évaluation de la performance ainsi définie doit se doter de valeurs relativement aux composantes, et par conséquent, mettre en œuvre une série d'indicateurs, qui seront qualifiés ici « d'indicateurs théoriques ». Voyer (1999) en dénombre quatre :

- *L'économie* : l'acquisition des *inputs* au meilleur coût,
- *L'efficience* : les résultats de production par rapport aux ressources utilisées,

- *L'efficacité* : l'atteinte des objectifs de réponse aux besoins, les résultats d'effets en relation avec les demandes (le rendement par exemple),
- *La pertinence* : les résultats d'effets en fonction des besoins.

Comme leur appellation l'indique, ces indicateurs restent, somme toute, relativement théoriques. De plus, ils ne portent que sur la mesure de résultats *a posteriori*. Leur utilité en termes de compréhension, de définition et de mesure de la performance, peut paraître par conséquent « amoindrie ».

Attardons-nous sur l'exemple de la composante « Processus de transformation ». Pour pouvoir donner des éléments de mesure sur ce processus, l'auteur se propose d'effectuer un ensemble de relevés : les méthodes utilisées c'est-à-dire, la mesure des temps et mouvements, le nombre de cahiers des procédures, la proportion des types d'emploi, le degré de respect des valeurs, des droits, le ratio du nombre d'utilisateurs par rapport au nombre de machines, le pourcentage de temps de réunion, le coût de l'encadrement administratif etc. Nous souhaiterions, à ce stade, porter quelques réserves à ce type de mesure :

- Tout d'abord, si un pourcentage de temps de réunion est tout à fait mesurable, il ne nous paraît néanmoins refléter qu'une part de la réalité ? De plus, nous connaissons les limites des méthodes MTM (Meter Time et Measurements) basées sur une organisation du travail totalement parcellisée excluant le travail cognitif de l'opérateur. De telles mesures ne nous semblent pas représentatives des activités réelles et notamment des régulations collectives à l'œuvre au cours des processus de production.
- Ensuite, ce système d'évaluation peut entraîner des « lourdeurs » en termes de temps et de coût financier liés au contrôle. Mettre en place de tels processus peut nécessiter la mise en place d'un processus de contrôle important. Enfin, un système de contrôle « drastique » peut avoir une influence sur la qualité du processus de production des opérateurs.
- Pour terminer, ce système semble « fermé » dans le sens où il semble laisser peu de marges de manoeuvre et par conséquent semble exclure, par exemple, la production et l'utilisation de nouvelles règles de travail, essentielles pour le devenir de la production.

Des approches axées sur la matérialisation des éléments qui peuvent faire performance nous semblent inévitables pour traiter la question du pilotage de l'entreprise. Néanmoins, il nous semble aussi qu'une organisation productive met en jeu des éléments moins perceptibles de prime abord mais tout aussi essentiels à l'atteinte de performance.

1.3 Des approches moins « restrictives »

C'est pourquoi, en parallèle de tentatives de définition de moyens d'évaluation de la performance, d'autres auteurs tentent d'accorder à ce concept des visions plus systémiques,

plus proches, nous semble-t-il, de la réalité et de la complexité des situations de travail. Pour autant, nous verrons que la « concrétisation » des évaluations s'avèrera plus difficile. Ces approches sont induites par une position théorique plus pragmatique. Elles sont pour partie issues de travaux pluridisciplinaires et de courants multiples, comme la psychologie de la connaissance (Piaget, 1970), ou encore la théorie instrumentale (Engeström, 1999, 2000). Elles se manifestent de manière plus ou moins directe dans les réflexions de certains auteurs en théorie des organisation (Argyris et Schön, 1978 ; Weick, 1969) et dans les courants constructivistes en gestion.

Pour Lorino (2002), il s'agit d'un courant de pensée à part entière qui s'inscrit dans le cadre des approches pragmatiques et constructivistes de l'organisation, dont les travaux de Simon (1991) sur la « rationalité procédurale » sont, en partie à l'origine. Selon ce même auteur, le lien entre les travaux de Simon et ceux sur l'« engagement du sujet » permettrait une issue à la théorie positiviste des outils. Ainsi, les travaux de Piaget (1970), pour lequel l'interaction sujet-objet est fondamentale, restent une voie d'ouverture principale : appropriation du monde au sujet, par « assimilation », et transformation du sujet au contact du monde dans l'action, par « accommodation ».

En fait, ce point de vue accorde un aspect particulier au rôle de l'homme et à son développement dans l'atteinte de la performance. Pour préciser ce propos, nous considérerons tout d'abord un apport sociologique et ensuite un point de vue gestionnaire.

1.3.1 La qualification des acteurs

Tout comme nous avons porté quelques réserves sur certains modes et moyens de mesure de la performance, Zarifian (1992a) relève quelques « défauts » aux systèmes traditionnels de contrôle de gestion. Nous en retiendrons trois :

- « Le contrôle de gestion traditionnel est centré de manière unilatérale sur les coûts ». En effet, la valeur effectivement engendrée par l'usage des ressources n'est pas mise en relation avec le coût de ces ressources. Ce mode de contrôle est axé sur le *toujours moins* et non sur le *toujours plus*. Il préférera des coûts toujours plus faibles plutôt qu'une qualité de service, par exemple, toujours plus forte. Ce qui entraîne, *in fine*, un désavantage concurrentiel.
- « Le contrôle budgétaire par mesure d'écarts est plus un contrôle rétroviseur qu'un animateur de l'avenir ». Ce qui est souligné ici relève de ce que nous avons noté plus haut, à savoir que l'on se cantonne dans un système fermé, bridé, qui ne laisse pas la place à l'innovation dans le travail et par conséquent à l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise.
- « Le contrôle de gestion traditionnel ignore la sociologie de la décision et de l'action ». Ce système oublie les acteurs et les situations réelles. Ils ne doivent pas être utilisés et compris seulement par une poignée de spécialistes. Les outils ne doivent pas être définis indépendamment des organisations.

Ce qui est mis en avant est qu'un système de contrôle classique et *a fortiori*, de mesure de la performance peut posséder quelques lacunes. En effet, la forme de conception de la performance proposée par l'auteur ne mise pas sur une mesure des résultats *a posteriori*, qui donneraient une évaluation de la performance, il s'oriente plutôt vers un type d'organisation que nous pourrions qualifier « d'autopoïétique » (Varela, 1989) : une organisation qui construit et se construit par le bas.

Tout d'abord, elle doit favoriser l'approche « événementielle » (Zarifian, 1992a) de l'activité industrielle dans un espace économique marqué par un besoin de flexibilité. Le concept d'événement pourrait, dans une certaine mesure, s'apparenter à celui d'aléa. On y retrouve la panne, le changement de fabrication, une détérioration de la qualité du produit etc. On laisse place, dans un tel paysage, aux marges de manoeuvre et à l'apprentissage par l'aléa, à la construction de nouvelles règles et à leur utilisation. Les opérateurs sont eux-mêmes créateurs de nouvelles techniques de travail par leur expérience de la gestion d'aléas. L'entreprise s'auto-organise dans l'action.

Ce type d'organisation dénommé d' « organisation qualifiante » par Zarifian (1992b) doit mettre en avant le développement d'une communication active, au sein des équipes de travail, entre les différents services, entre les niveaux hiérarchiques. Dans ce contexte, il semble nécessaire de favoriser la concertation, de mettre l'accent sur le contenu relationnel de l'organisation. En fait, l'organisation par communication prend le pas sur l'organisation traditionnelle par fonctions, avec des zones d'activité communes aux différents services (Zarifian, 1992a).

Enfin, tout au moins pour ce qui nous intéresse, cette organisation qualifiante doit favoriser la transformation des connaissances techniques en compétences « industrielles », c'est-à-dire directement liée à l'action de production. Cet aspect met en avant le rôle de l'apprentissage sur le terrain, le savoir appliqué de l'individu, ce qui permet entre autres, en termes de performance, de répondre à la variabilité des situations et de permettre un développement de l'individu.

Dans ce contexte, le travail d'organisation est envisagé comme facteur de la performance (Terssac, 1998), et par conséquent, son évaluation doit permettre de dépasser une vision « déterministe » proposée par des approches positivistes.

1.3.2 La place du sujet

Ainsi, si les interprétations qui ont cours dans l'entreprise sont le plus souvent du type métrologique, classification ou diagnostic (Lorino, 1995), c'est-à-dire des mesures qui sont répertoriées et dont on se sert comme repère pour le futur, les travaux cités ci-dessus suggèrent qu'on se dirige de plus en plus vers une vision où l'interprétation est portée par les sujets (Ibid. p 106). Ce qui signifie, d'un point de vue de certains gestionnaires, que la subjectivité et le contexte doivent pouvoir être pris en compte dans la compréhension de la

performance de l'entreprise. En d'autres termes, le « paradigme interprétatif » pourrait s'imposer comme paradigme essentiel pour le pilotage de l'entreprise face aux « paradigmes mécanistes et computationnels » (Ibid.), orientés par le déterminisme (Tableau 3). L'ergonome traduirait cela par la nécessité de prendre en compte les éléments de l'activité dans la conception de l'organisation.

PARADIGME COMPUTATIONNEL	PARADIGME INTERPRETATIF
Modèle universel et unique	Modèles multiples et spécifiques
Modèle durable et stable	Modèle évolutif et jetable
Forte complexité du modèle	Modèles de complexité limitée
Modèle faiblement ciblé (polyvalent)	Modèles fortement ciblés (peu polyvalents)
Expertise concentrée dans la gestion du modèle	Expertise concertée dans l'analyse préalable à la construction du modèle et dans l'animation de pilotage ultérieure sur la base du modèle
Appropriation difficile	Appropriation relativement aisée
Support technologique essentiel	Support technologique accessoire

Tableau 3 : Comparaison entre le paradigme computationnel et interprétatif (d'après Lorino, 1995)

Même si ce n'est pas admis dans les faits, l'auteur accentue le fait que le déterminisme au sein de l'entreprise doit donc être remis en cause. Il doit plutôt laisser place à une conception non déterministe, et ce pour différentes raisons.

La multiplicité des sujets cognitifs

Chaque opérateur de l'entreprise a la possibilité d'influencer les actions par son pouvoir d'interprétation. En effet, chacun d'entre eux, depuis le bas, a la possibilité d'orienter l'action locale et donc l'action globale. Le phénomène est similaire à « l'effet-papillon ». Un simple « battement d'ailes » de la part d'un opérateur dans un atelier, par exemple, va pouvoir influencer « l'orientation globale des vents » de l'entreprise en bourse. « Chaque acteur détient une pièce du puzzle et ignore l'ensemble » (Ibid. p 109). Le système complexe qu'est l'entreprise (« le tout ») n'est pas la somme des parties qui la composent.

La complexité des systèmes

Nous venons de le voir, chaque membre, opérateur, agent etc. de l'entreprise est un être unique d'un point de vue de son histoire, de son expérience, d'un point de vue biologique mais aussi psychique ou affectif. L'environnement et la particularité de chacun rendent chaque situation singulière, ce qui rend le système d'activités complexe et non réductible.

La rationalité limitée de l'acteur

Ce point permet de souligner le fait que les « acteurs de l'entreprise définissent rarement, voire jamais, leurs préférences de manière stable et claire » (Ibid. p 112). Si les choix se

font pour l'action, ils sont souvent faits, pour partie, dans cette action. Rien n'est entièrement déterminé par avance.

La dynamique de changement continu et irréversible

Enfin, « pendant que l'on met en œuvre la procédure de visée, la cible se déplace » (Ibid. p 114). Cette phrase résume parfaitement l'ampleur de la notion temporelle. En effet, la procédure d'interprétation s'inscrit dans le temps. Depuis le début jusqu'à la fin de l'interprétation, *le temps s'écoule et le monde change*. Les options prises au début ne sont pas forcément les plus pertinentes à la fin, c'est-à-dire par rapport à l'état du monde à cet instant. Le paradoxe est que le sujet doit être capable de mesurer les effets de son interprétation.

1.3.3 D'une gestion d'expérience à une gestion d'expérimentation

Dans le même sens que l'abandon du déterminisme pour appréhender le fonctionnement de l'entreprise, Lorino (1995) nous propose de considérer ce qu'il qualifie comme le « domaine heuristique²¹ ». La gestion d'expérience, basée sur la stabilité du passé (domaine normé), s'articulerait avec une gestion d'expérimentation (domaine heuristique) beaucoup moins stable et centrée sur des « théories de l'action mouvantes » (Ibid. p 246). En opposition au domaine heuristique, le domaine normé rassemble toutes les expériences passées, sous forme de règles écrites, de gammes etc.

La complexité du fonctionnement d'une organisation est liée au fait que ce qui s'y passe n'est pas de l'ordre du domaine heuristique ou du domaine normé, mais de l'articulation permanente des deux. Une règle écrite, par exemple, ne sera pas interprétée de la même manière selon l'opérateur ou selon le contexte dans lequel il se trouve (situation d'incident ou situation en fonctionnement nominal). Le monde de l'heuristique, en perpétuelle recherche dans l'action, permet d'alimenter le monde normé sans lequel ce monde heuristique n'a pas d'existence. L'un et l'autre agissent en complémentarité au sein d'une boucle sans fin. Reynaud (1989, 2003) ou Terssac (2003) parleraient, à ce propos, d'articulation entre les règles de contrôle et les règles autonomes.

La performance s'avère donc être un concept difficile à appréhender et à matérialiser. Les spécialistes de la question, qu'ils soient gestionnaires, économistes ou encore sociologues, s'accordent donc pour dire que, généralement, *ce qui fait performance est plus que ce qui est mesuré de la performance*. En d'autres termes, il s'agit même d'envisager la performance comme plurielle, et ainsi de **ne plus parler d'une performance mais de performances**.

²¹ Est désigné par « heuristique » tout ce qui concerne les méthodes d'investigation et d'exploration pour la découverte de solutions, face à un problème non résolu, par opposition aux « algorithmes » qui définissent de manière précise et univoque les procédures de résolutions optimales de problèmes connus.

2. Pas une mais des performances

Dans ce cadre, il nous paraît intéressant d'identifier ce qui peut être évalué comme éléments de performance et de savoir s'il est envisageable de discuter diverses formes de performance. En effet, si l'on admet que la finalité d'une entreprise peut-être essentiellement d'essence économique, les autres dimensions la composant (humaines, juridiques, sociales, écologiques...) ne peuvent pas toutes être considérées comme des contraintes à l'atteinte de cette finalité, mais plutôt comme des moyens.

Pour ce faire, nous présenterons dans un premier temps des concepts d'évaluation communément utilisés par les gestionnaires et les économistes (efficacité, efficience et productivité) et ensuite, nous aborderons un point de vue qui tente de proposer un complément à la compréhension de l'évaluation économique : la performance humaine. Cet aspect nous servira particulièrement pour discuter la question de la performance dans la relation de service.

2.1 L'efficacité et l'efficience

Les définitions de l'efficacité, comme degré d'atteinte d'un objectif, et de l'efficience,

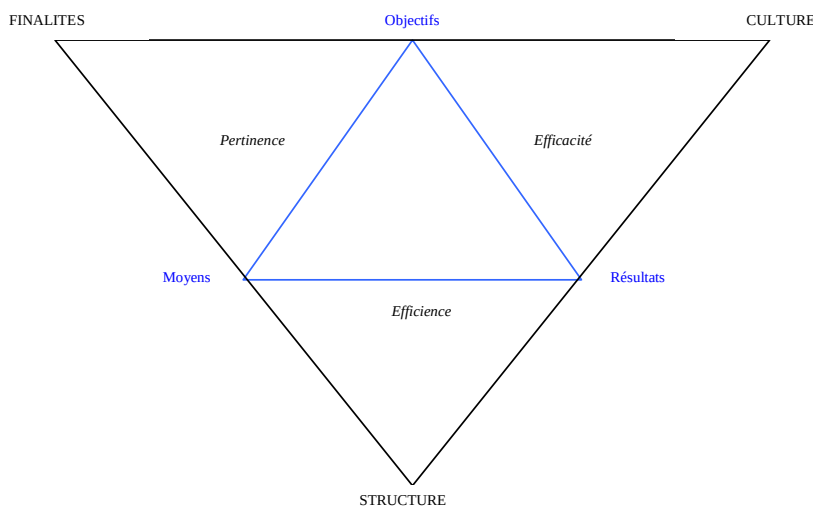


Figure 5 : Le triangle de gestion (Bescos & coll., 1997).

comme rapport entre résultat obtenu et moyens engagés pour l'obtenir, sont quasi-universellement admises (Schwartz, 1992 ; Bescos et coll., 1997). Cela étant, évoquer le concept d'efficacité rappelle immédiatement la question du « prix » de cette dernière, soit de l'efficience, et avec elle, celle de l'incontournable allocation de ressources. Le triangle de gestion (Figure 5) proposé par Bescos et coll. (1997), permet d'élargir le concept

communément admis de l'évaluation d'un système de production. La construction et le fonctionnement de ce type d'outil reposent sur trois composantes :

- Des *objectifs* « doivent être déterminés à l'horizon d'une année » (Ibid., p. 36). Ils doivent être cohérents avec les finalités de l'organisation, définies à plus long terme. Cependant, les objectifs ne découlent pas des finalités de façon automatique ou naturelle. Les finalités doivent être déclinées de manière beaucoup plus fine au niveau des divisions, départements et services.
- Les *moyens* concernent la mise en œuvre de moyens techniques, matériels (outil de production, logistique, etc.), humains (effectifs et compétences) ou financiers.
- Enfin, les *résultats* représentent la mesure des conséquences des actions retenues pour atteindre les objectifs fixés, compte tenu des moyens alloués.

De plus, ce concept met en relation trois dimensions, permettant les liens entre les pôles évoqués ci-dessus :

- La *pertinence* établit le lien entre les objectifs visés et les moyens mis en œuvre. La réflexion sur ces deux dimensions s'effectue de manière simultanée et interdépendante. En effet, l'organisation doit tenir compte des moyens existants pour déterminer ses objectifs à court terme (un an). De plus, la répartition des moyens disponibles doit être corrélée avec la répartition des objectifs globaux en sous-objectifs.
- L'*efficience* évalue les résultats obtenus au regard des moyens mobilisés. Cette articulation, entre moyens et résultats, soulève les problèmes liés à la productivité. En d'autres termes, s'interroger sur l'efficience revient à s'interroger sur la satisfaction des résultats obtenus en fonction des moyens mis en œuvre. Mais cette question peut prendre des sens différents selon les composantes choisies pour évaluer les moyens. En effet, au regard du gestionnaire, les composantes majeures pour déterminer les moyens humains sont les effectifs et les compétences, soit le « prix des hommes » pour obtenir les résultats. Pour l'ergonome, le « coût pour les hommes » sera un élément structurel essentiel des moyens, vu comme une cause du « prix des hommes », et une conséquence sur l'« état » de l'homme.
- Enfin, l'*efficacité* compare les résultats obtenus et les objectifs fixés. Elle permet d'apprécier le degré de réalisation des objectifs. Ainsi, c'est l'efficacité des actions entreprises qui est évaluée, c'est-à-dire la capacité de l'organisation à atteindre les objectifs fixés. L'action d'un responsable d'atelier sera jugée efficace si elle lui permet d'atteindre son objectif de part de marché, par exemple.

Cette approche de la performance propose une vision globale qui permet de ne pas isoler chacun des outils d'évaluation (efficacité, efficience et pertinence) mais au contraire de les considérer simultanément. « L'appréciation, *a posteriori*, de la pertinence ou de l'efficacité des actions entreprises ne peut se faire sans prendre en compte simultanément les objectifs recherchés, les moyens effectivement utilisés et les résultats obtenus » (Bescos et coll., 1997, p. 40). Ce point de vue nous intéresse particulièrement dans le sens où il met en

avant le fait de prendre en compte les « moyens effectivement utilisés », ce qui peut permettre à l'ergonome d'inscrire son action dans la conception de l'organisation : **mettre l'activité de travail au cœur de la conception organisationnelle, et par conséquent, au cœur d'outils d'évaluation du fonctionnement de cette organisation.** En effet, l'entreprise ne peut pas se contenter de réduire les coûts financiers à court terme pour être performante, elle doit aussi produire de la valeur, c'est-à-dire miser sur son potentiel humain et la capacité des hommes et des femmes à gérer le quotidien (l'imprévu, la coordination, la régulation, etc.) (Yahiaoui, 1999).

Ceci nous conduit à envisager les questions d'efficacité et d'efficience et de leur évaluation de manière ambivalente :

- D'une part, la conception d'outils et de critères d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience, permet une meilleure « lisibilité » de l'activité globale de l'organisation, voire même des activités individuelles des opérateurs, par une forme de rationalisation ;
- D'autre part, la « mise en œuvre » d'une activité, individuelle et/ou collective, dépasse nécessairement, par définition, le cadre formel des évaluations gestionnaires.

Dans ce cadre, nous conviendrons donc que la performance peut être entendue comme la prise en compte simultanée des résultats de l'activité par rapport aux objectifs (efficacité) et du coût relatif pour mettre en œuvre cette activité (efficience).

2.2 La productivité

La productivité, quant à elle, mesure la contribution d'une ressource à un résultat (Bourgeois et Hubault, 2005). Elle permet de définir des seuils de rentabilité. La productivité du travail est, par conséquent, l'apport du travail à la performance. Il s'agit bien de la place du travail dans le processus de création de valeur. De façon générale, la productivité du travail²² est définie dans le cas d'une unité monoproductrice, comme le rapport $\pi = Q/L$ (Gadrey, 1996, p. 62), où Q est la quantité produite par cette unité pendant l'intervalle de temps de référence, et L la quantité de travail²³ dépensé. Dans ce cadre, le rapport Q/L ne mesure pas forcément au mieux l'efficience spécifique de l'unité étudiée,

²² La *productivité* est l'aptitude de l'entreprise à réaliser une production grâce à l'ensemble des facteurs économiques qu'elle met en œuvre (on parle alors de *productivité globale*), ou grâce à l'un de ces facteurs, par exemple le facteur travail (on parle alors de *productivité partielle*).

La *productivité globale* est mesurée par le rapport entre la valeur de la production et la valeur de l'ensemble des facteurs consommés.

La *productivité (partielle) du travail* est souvent mesurée en rapportant la valeur de la production à l'effectif employé (productivité par tête), limitant souvent la valeur produite à des critères financiers.

²³ Cette quantité de travail est entendue ici au sens économique du terme, c'est-à-dire, comme une quantité financière dépensée (coût des salaires) pour produire un résultat. Cette notion est un point d'achoppement majeur avec l'approche ergonomique, qui voit dans cette quantité de travail un aspect plus « global », lié aux caractéristiques multiples de l'activité réelle de travail.

cette efficience dépendant également du fonctionnement des unités en amont. En fait, puisqu'une « unité transforme, avec ses facteurs propres de production, des *inputs* en *outputs*, il peut sembler légitime de considérer que ce qu'elle produit par elle-même n'est pas la quantité finale brute, mais une "quantité" venant s'ajouter aux *inputs* intermédiaires...ceci tiendrait simplement au fait que toute production est en réalité une opération de transformation au sein d'une chaîne d'interdépendance » (Ibid.).

Pour confirmer ce point de vue, Lorino (2000a) nous précise qu'un des paradigmes de la théorie néo-classique de l'économie concerne l'allocation, l'échange, la transaction (et non la production). Pour réduire les phénomènes de production à ce paradigme de la transaction, l'économie introduit la théorie de la fonction et des facteurs de production, selon laquelle la production P est donnée par une fonction mathématique F des ressources utilisées R1...Rn.

$$P = F(R1, R2...Rn)$$

« La production se trouve alors ramenée à l'échange instantané d'une dotation de ressources statistiques (les facteurs) contre une production.... Ces recherches peuvent présenter un certain intérêt académique, mais leur portée réelle est douteuse, car ce qui est au cœur de la compétitivité de l'entreprise, c'est la compétence collective, qui n'est ni statistique, ni quantifiable, ni échangeable. » (Ibid.).

Par conséquent, le suivi du taux de productivité, comme élément de mesure de performance d'une organisation productrice, semble exiger une limitation des mesures à l'unité : « cette conception est d'un usage plus délicat, en raison de l'hétérogénéité de l'*output* et des *inputs*. Il n'y a pratiquement jamais de "quantité" additionnelle concrète (si ce n'est lorsque l'on produit du blé avec du blé) » (Gadrey, 1996, p. 62). Ce qui, selon nous, obligerait les organisations attachées à ces modes d'évaluation à tendre vers des modèles organisationnels orientés vers la parcellisation des activités et la standardisation des résultats et des processus de production : **on conçoit une organisation à l'image des outils que l'on met en oeuvre pour l'évaluer.**

À ce stade, on perçoit combien ces concepts d'évaluation de la performance pourraient réduire la lisibilité de ce qui fait réellement performance. C'est l'une des raisons pour lesquelles il nous semblerait intéressant de combiner d'autres éléments aux évaluations.

2.3 La « performance humaine »

Bien que la prise en compte simultanée des trois outils de mesure présentés ci-dessus puisse permettre une approche plus globale des performances, il reste néanmoins un point sur lequel nous souhaiterions insister. En effet, même si l'on s'attache à considérer l'efficience comme un élément de prise en compte du travail (par les ressources), il n'en reste pas moins que ce travail est considéré comme un coût et non comme une source de valeur. Or, l'approche du travail par l'activité nous révèle des aspects de ce travail qui dépassent le seul coût financier qu'il engendre. Dans ce contexte, il paraît opportun

d'imaginer que l'ergonomie pourrait contribuer à l'enrichissement des formes de performance construites dans l'entreprise. Pour Bourgeois et Hubault (2005, p. 28), « l'ergonomie a bien rendez-vous avec la performance économique ». Les auteurs insistent sur le fait que c'est par ce biais que se joue la rencontre entre l'ergonomie et l'approche gestionnaire des entreprises. Pour autant, il reste à définir le terme de performance du point de vue ergonomique, et par conséquent, de sa relation avec l'activité de travail.

Dit autrement, « la productivité du travail direct de fabrication des ouvriers, contrairement au début du siècle, n'est plus une donnée décisive de la performance industrielle [...] cette performance se joue ailleurs, et en particulier dans la "concourance" de tous les genres d'activités qui composent l'entreprise¹. » (Clot, 1994). La performance, de ce point de vue, ne peut se limiter à la notion de *productivité*, qui rend la gestion aveugle à d'autres réalités que la réalité financière.

Cette question du prix, évoqué plus haut au sujet de l'efficacité et de l'efficience, pourra être élargie à la notion de coût, englobant par la même, tant les coûts financiers (exprimés par le terme de prix) que les *coûts humains* générés pour l'atteinte de résultats. Ces coûts humains ont une incidence indirecte sur les coûts financiers mais directe sur la santé des opérateurs. En effet, ils sont souvent considérés comme des « coûts cachés » et admis comme « invisibles » ou « non prévisibles » aux regards des évaluations gestionnaires. Dans ce contexte, évaluer l'efficacité d'une production, d'une organisation, sans prendre en compte les éléments relatifs à l'efficience correspondante, n'aura que peu de sens pour l'ergonome. En effet, « le résultat n'est pas significatif du coût pour l'atteindre » (Leplat & Cuny, 1977 ; Guérin & coll., 1991).

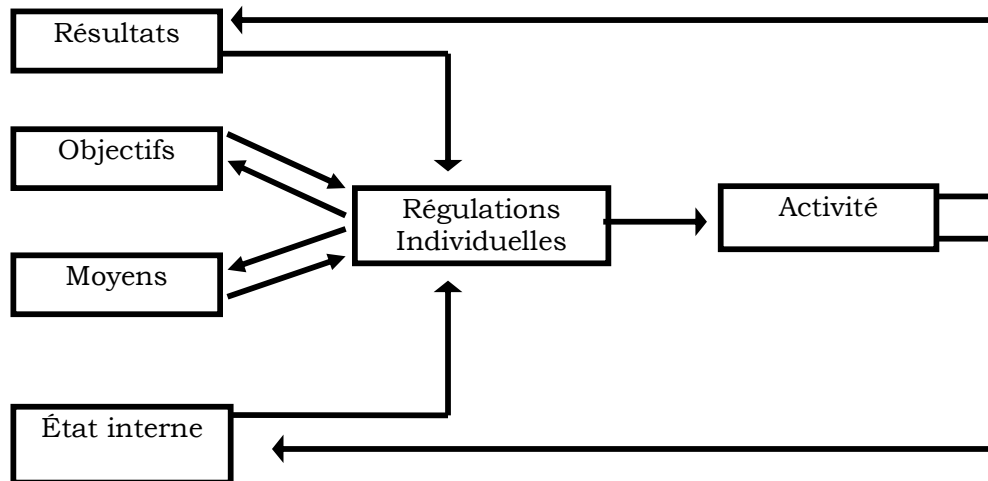


Figure 6 : La performance humaine comme processus (d'après Guérin & coll., 1991)

¹ La fin de la citation est de Midler : *L'auto qui n'existait pas*. 1993, InterEditions.

C'est la raison pour laquelle la performance humaine peut être entendue comme un processus (Figure 6). Ce qui semble ajouter aux modèles des performance, présentés plus haut, quelque chose qui a à voir avec le fait que les ressources peuvent se décliner à des degrés différents. L'activité de travail peut être envisagée non plus seulement comme un coût pour l'entreprise mais aussi et surtout comme une production de valeurs. Ainsi, les ressources ne sont plus considérées comme un « objet passif » qui a un coût particulier permettant d'obtenir des résultats, mais plutôt un « objet vivant », à la rencontre entre l'homme et la machine. Ce qui signifie qu'il devient nécessaire de considérer l'état de la personne qui travaille comme un élément d'influence de la performance. L'état de santé, de bien-être de la personne est alors un critère de performance, voire même une performance. De fait, le modèle de la performance (Bescos et coll., 1997) présenté plus haut devient insuffisant au regard de ce que nous venons d'avancer. Dans ce cadre, Bourgeois et Hubault (2005) se proposent de rapprocher les deux modèles de performance en invitant les deux disciplines concernées (gestion et ergonomie) à travailler de concert afin d'enrichir les modèles des performances actuels (Figure 7).

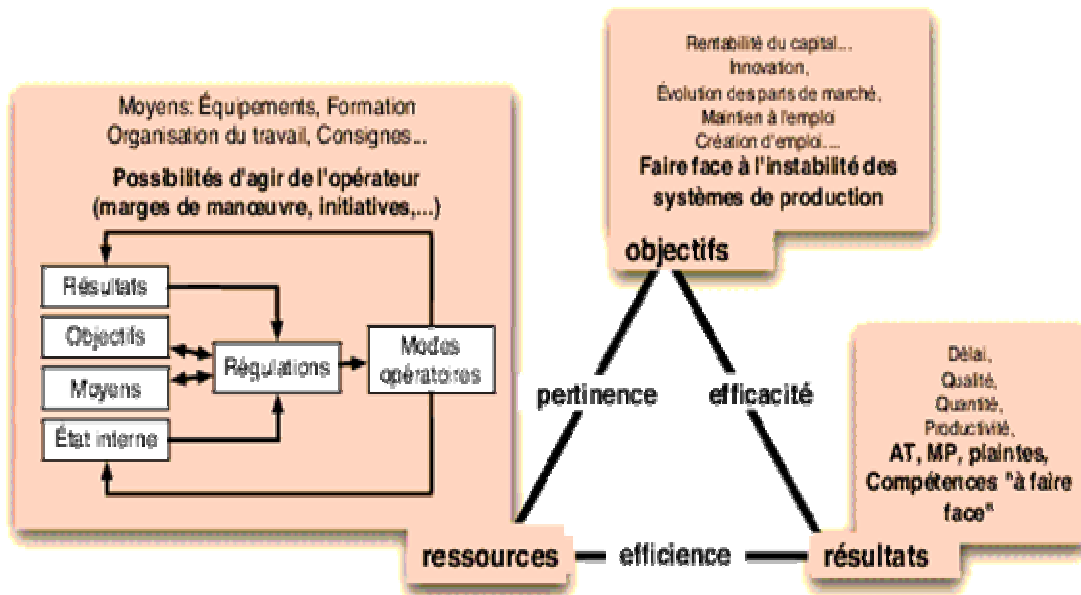


Figure 7 : Proposition de rencontre des modèles de performance (d'après Bourgeois et Hubault, 2005)

Ces mêmes auteurs insistent sur le fait que cette tentative de rapprochement des modèles vise la « valorisation du travail » (p. 13). De plus, quelques précautions sont prises à l'égard de ce rapprochement :

- Les objectifs de l'entreprise ne sont pas exactement les objectifs de la prescription du travail ;
- Les résultats de l'entreprise ne sont pas tous portés à la connaissance de l'opérateur et inversement, les résultats significatifs pour l'opérateur ne sont pas forcément connus par l'entreprise. Nous reviendrons plus en détail sur cet aspect dans le chapitre suivant lorsque nous aborderons les différents registres de l'évaluation dans les services ;
- La fonction « ressources humaines » apparaît dans le modèle de l'activité, à la fois dans les moyens (coopérations, dimension collective du travail, ...) et dans l'état interne (état de santé, âge, formation, expérience, ...) ;
- L'« état interne » de l'engagement et de la contribution de la personne n'est pas connu et rarement reconnu comme ressource par l'entreprise.

Toujours dans l'optique de valoriser les activités individuelles et collectives comme atteinte de performance, Veltz (2001) propose de considérer la performance comme la capacité d'un collectif de travail à faire face à l'événement (Zarifian, 1995), à réagir à ce qui n'est pas prévu. Ceci permet de dépasser la représentation des effectifs de l'entreprise comme une addition de ressources. De ce point de vue, la performance humaine prend une place majeure parmi les autres formes de performance. Dit autrement, la performance étant un construit social et non une donnée, il convient d'admettre que si la performance humaine est considérée comme une performance parmi d'autres, alors une double reconnaissance semble atteinte :

- La reconnaissance du fait que l'atteinte de performance humaine joue un rôle prépondérant dans l'atteinte de performances financières ;
- La reconnaissance de l'homme au travail ou encore une valorisation du travail, considéré alors comme une valeur et plus seulement comme un coût.

Cela étant, la recherche d'indicateurs reste *le pendant de la matérialisation* de la performance. En effet, l'efficacité, l'efficience, la pertinence ou encore la performance humaine sont alors sujettes à l'établissement de ratios. Par conséquent, il est nécessaire d'établir des indicateurs quantifiables. Or, l'efficacité et l'efficience peuvent être l'une et l'autre soit « sans dimension » soit « dimensionnées » (Schwartz, 1995, 2000) ; une efficacité sans dimension n'étant pas susceptible d'entrer dans un système de quantification ou même dans un rapport. Ainsi les définitions proposées plus haut ne permettraient pas la prise en compte des différents éléments constitutifs des situations. C'est l'une des raisons pour laquelle, il semblerait plus approprié de parler de valeurs, concernant l'efficacité sans dimension : la valeur « santé » ou la promotion du « service public » ou encore la « satisfaction de l'utilisateur » de La Poste (Ibid.).

3. Les performances et leurs mesures

Ces points de vue tendent à nous interroger sur l'articulation, voire les différences entre la performance, dans le sens de création de valeurs en fonction de coûts, et la représentation de cette dernière par sa mesure. Dans la continuité du positionnement qu'adoptent les ergonomes vis-à-vis de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel (mis à jour par l'analyse de l'activité), il semble important de spécifier qu'il peut exister des écarts entre la valeur réellement produite par l'organisation et la mesure qui en est faite, souvent réduite. Dans ce sens, pour Veltz (2001), « l'essentiel de la performance n'est pas mesuré. ».

3.1 L'écart « universel »

Pour autant il est inévitable, pour le pilotage de l'entreprise, de posséder une représentation de ce qu'elle produit et dans quelles conditions, mais elle ne sera jamais que la construction d'un modèle de la réalité influencé par celui ou ceux qui en sont à l'origine et leur représentation de la performance : « Si l'indicateur de performance est en place, c'est que certains acteurs ont jugé qu'il constitue une mesure pertinente du déroulement ou du résultat d'une action. Or, la mesure n'est jamais "donnée" par la réalité observée, elle est construite par l'acteur : elle résulte d'une interprétation... On a là un jugement métrologique fondant le choix de l'indicateur comme indicatif de ce que l'on veut suivre et mesurer. » (Lorino, 2001b, p. 50).

De ce point de vue, il convient d'admettre que quelle que soit la situation, **il existe inévitablement un écart entre ce qui peut faire performance et l'interprétation qui en est faite**. Cette interprétation est influencée par les acteurs qui sont en charge de l'effectuer, comme l'est le modèle produit par le chercheur. Comme tout opérateur, chaque interprétant *guidera* son interprétation en fonction de son métier, de son expérience, de son histoire, et évidemment en fonction de ce qu'il *voudra* mesurer et des outils mis en œuvre pour effectuer ces mesures. De plus, cette interprétation est soumise aux variations du fonctionnement de l'organisation. Ce qui signifie que la pertinence²⁴ des mesures à l'instant t pourra diminuer à l'instant t+1. Mais ces aspects sont souvent « évacués et neutralisés dans le paradigme de contrôle grâce aux hypothèses de simplicité et de stabilité : elles ont été prises en compte une bonne fois pour toutes au moment de la détermination d'une norme optimale de comportement. » (Lorino, 1995, p. 45). De fait, l'acte d'interprétation se limite à évaluer les *intrants* et les *extrants*, d'un point de vue économique, en « valeurs monétaires » (Ibid.). Il est alors fait abstraction des éléments de l'activité des opérateurs et de ses conséquences, qui constituent pour le contrôleur une simple « boîte noire » : « il ne reste plus qu'un dispositif de transformation d'intrants en extrants parfaitement modélisé et mis en équations : un modèle déterministe, "une machine

²⁴ Le terme de pertinence s'apparente ici à la réduction de l'écart entre l'interprétation des mesures et la performance réelle (production de valeurs selon des coûts).

logique". Le contrôle n'a pas à se préoccuper de la conception de la machine, qui lui est donnée, mais de son seul rendement... » (Ibid., p. 46).

3.2 La « boîte noire » : l'activité de travail

Pour l'ergonome, les représentations financières comme représentations universelles de la performance doivent être remises en cause. Sans cela, il admet la régularité et la stabilité des actions des différents acteurs de l'organisation, et par conséquent, remet en cause le concept même d'activité. Par définition, le concept d'activité vient bousculer le déterminisme des mesures classiques de la performance, en proposant un écart qui génère une création de valeur « cachée » et/ou des atteintes à la santé des opérateurs. Jonhson²⁵ (1990) explique la pauvreté de « l'ombre chinoise financière » par une métaphore des ombres projetées sur le fond d'une grotte, impuissantes à fournir une image authentique des personnages qui défilent à l'entrée de la grotte.

Cela étant, cette « symétrie des ignorances » entre les discours rationnels sur le fonctionnement organisationnel (ainsi que son évaluation) et ceux sur la complexité générée par l'activité individuelle et collective des opérateurs, reste présente dans les entreprises : « même si elle est réfutée dans les discours officiels et théoriques, l'illusion de l'universalisme financier reste très présente dans l'entreprise : état naturel de la culture du management, chassée par l'analyse rationnelle, elle revient au galop dans les pratiques ou les propos quotidiens » (Lorino, 1995, p. 50).

Cette complexité à comprendre et appréhender le fonctionnement d'une organisation met en difficulté les possibilités d'identifier, et surtout de *contrôler* la performance. De plus, si cette difficulté est réelle en ce qui concerne le domaine de l'industrie, elle s'accroît, selon nous, lorsqu'on l'applique au monde des services. En effet, nous avons pu relever que certaines « choses » sont mesurables, quantifiables objectivement : le nombre de produits finis, le temps de production, la quantité de rebuts, etc. Ces indicateurs de performance ont un degré de réalité dans le domaine industriel qu'il est difficile de retrouver dans celui des services. On peut compter le nombre de clients avec lesquels on a « traité » dans une journée, on n'aura pas pour autant d'éléments sur la qualité du service fourni et sur la qualité de la relation entre le prestataire et le client. La complexité existante de compréhension de la performance est d'autant plus grande que les caractéristiques des services sont ambiguës et que la relation de service reste un concept encore flou. Ainsi, il reste une « part » de la performance qui ne pourra pas être évaluée par des « outils », surtout lorsque la « convocation de valeurs » (Schwartz, 2000) est fortement constitutive de l'activité, comme dans les services.

²⁵ Cité par Lorino (1995).

Point d'étape

Ce cinquième chapitre, relatif aux questions de la performance abordées de façon générale, nous permet de retenir que les débats autour de ce thème sont permanents. En effet, le concept de performance est un terme polysémique qui renvoie à des représentations diverses selon les contextes. De façon caricaturale, nous avons proposé des approches théoriques de la performance divergentes. Il paraît utile de préciser que la réalité du fonctionnement des entreprises ne permet certainement pas aussi simplement de faire un choix entre l'une de ces approches pour considérer la question de la performance. Quoi qu'il en soit, cela nous permet de montrer qu'il existe des écarts possibles dans les représentations du concept. Ce qui se traduit par des formes d'évaluation différentes. Les approches que nous avons qualifiées de « classiques », comparées à celles moins « restrictives », nous semblent limiter une « distorsion » des mesures de la performance. En effet, même en couplant la question de l'efficacité avec celles de l'efficacéité et de la pertinence, pour l'évaluation de la performance, certaines approches ne considèrent pas le travail comme une production de valeurs mais seulement comme un moyen ayant un coût. Ceci nous laisse à penser qu'il est nécessaire d'envisager la performance comme un concept multiforme ou alors qu'il ne faut pas considérer une performance mais des performances. Dans ce cadre, la performance humaine joue un rôle à l'atteinte de performance globale ; la qualification des opérateurs, leur expérience, leur santé, leur engagement dans l'action sont des éléments à examiner pour comprendre les écarts entre les objectifs que se fixent une entreprise et les résultats qu'elle produit réellement. Les évaluations de la productivité, de l'efficacité ou encore de l'efficacéité sont dépendantes de la performance humaine, telle que nous l'avons présentée dans ce chapitre. De fait, il paraît nécessaire pour limiter les écarts entre les performances et leurs mesures de ne pas restreindre les évaluations aux résultats finaux de la production mais de considérer aussi les processus qui permettent d'obtenir ces résultats. En d'autres termes, l'activité de travail au sens de l'ergonomie, et surtout des formes d'évaluation, prend une place essentielle dans l'évaluation de la performance humaine, et par conséquent, dans celle de la performance globale. Ce point de vue nous permettra entre autres d'envisager le *travail d'organisation* (Partie 3), produit par les opérateurs, comme un moyen d'atteindre des performances.

Chapitre 5 : L'évaluation des performances dans les services

Nous avons vu dans le chapitre précédent combien la notion de performance peut se révéler multiple lorsque l'on essaie de considérer une diversité de logiques au sein de l'organisation dans laquelle elle se construit et par conséquent, les différentes formes de valeurs que cette organisation est en mesure de produire. Ceci s'avère envisageable pour toute organisation (qui produit) mais nous allons voir, au cours du présent chapitre, que les particularités des situations de service, que nous avons tenté d'explicitier dans la partie 1, peuvent générer des constructions et des évaluations des performance encore plus difficiles (Storey & Kelly, 2001).

De façon plus générale, nous avons signalé, notamment pour les situations de service, que l'approche de la performance devait être envisagée tant vis-à-vis des résultats obtenus que des processus mis en œuvre pour les obtenir. À ce propos, Bourgeois et Hubault (2005) parlent de performance humaine du travail (en tant que processus) et de performance économique (en tant que résultat). De fait, la « logique gestionnaire » et la « logique ergonomique » peuvent conceptualiser la performance sur la base de référentiels différents. La création de valeur dans la production de service est en partie liée à la capacité de l'organisation à prendre en compte le contexte : d'une part pour intégrer la singularité de la situation (la demande, les particularités relatives au client et à l'opérateur, les contraintes liées à la structure organisationnelle) et d'autre part, pour conserver une pertinence quant à l'évaluation de la performance (le résultat et le processus) par les acteurs concernés (les clients, les opérateurs les dirigeants ainsi que le marché, § 2 de ce même chapitre). Dans ce cadre, la production et son évaluation sont intimement imbriquées. Ainsi défini, le contexte ne signifie pas obligatoirement que l'évaluation se réalise dans la phase temporelle limitée par l'acte de production du service. En effet, la qualité de service peut aussi s'évaluer par la « qualité de la relation de service » entretenue entre le client et l'organisation prestataire à plus long terme.

Tout d'abord, nous verrons que l'immatérialité du résultat de la production de service et la présence « plus prégnante » du client dans le processus de production peut rendre difficile la définition *a priori* de critères d'évaluation des performances. Ensuite, nous nous attacherons à décrire les divers registres d'évaluation qui peuvent avoir cours dans les situations de service en fonction des logiques et par conséquent des acteurs. Nous proposerons à ce propos les formes de contradictions possibles de ces différentes évaluations et les éventuelles conséquences. Pour finir, nous discuterons la notion de qualité de service, comme élément central de la performance dans les services.

1. Évaluer, oui mais « quoi » ?

La complexité et la diversité des situations de service vont provoquer une nécessaire adaptation des concepts d'efficacité, d'efficience ou encore de productivité, introduits plus haut. En effet, les spécificités de la relation de service peuvent complexifier la mise en œuvre opérationnelle des outils d'évaluation classiquement développés et utilisés dans l'industrie, car comme nous le précisent Hubault et Bourgeois (2002), « le concept de relation de service signe l'*irruption et la reconnaissance de la subjectivité dans le champ économique*. » (p. 7). De ce fait, la rationalité dont est porteuse l'évaluation classique de la performance (productivité), peut s'avérer inappropriée au domaine particulier des services, ou tout au moins pour une partie des situations de service.

Dans ce contexte, atteindre la performance dans les situations de service devra être entendu comme la *prise en compte simultanée du processus de production du service et du résultat final obtenu*. Ceci nous conduit à nous interroger au sujet des particularités de ces situations de travail, déjà évoquées en première partie, qui nous paraissent essentielles :

- Une double dimension collective ;
- La gestion et la participation d'un acteur extérieur au sein du processus de production,
- Une incertitude importante quant aux résultats produits ;
- Un indéterminisme relatif au processus de production mis en œuvre ;
- Un usage se soi par soi et par les autres déterminant pour l'atteinte de performance.

1.1 L'évaluation des résultats

L'évaluation du résultat de la production ne peut pas se matérialiser seulement par la mesure de critères « tangibles », quantitatifs tels qu'on pourrait les définir pour un bien. En fait, peut-être faut-il admettre qu'il y aura toujours une part de mesurable et une part de non-mesurable à propos de la production de service :

- Ce qui est *mesurable*, en termes de performance, reste le nombre de clients fidèles, le nombre de clients reçus, le nombre de dossiers traités, le temps passé au téléphone par client, etc. Mais ce n'est pas en diminuant le temps d'appel par client, par exemple, et en gagnant du *temps*, que le service rendu sera de meilleure qualité aux yeux du client et à ceux des salariés. Une quantité de dossiers ne reflète pas le degré de complexité de traitement de certains d'entre eux. Par conséquent, ce qui est mesurable ne reflète que superficiellement la réalité de ce qui « fait » la performance du service produit. De plus, l'évaluation du service produit peut être l'objet d'une comparaison entre les éléments des contrats juridiques et/ou techniques et les caractéristiques du résultat.
- Ce qui n'est *pas mesurable* peut se jouer pendant la relation avec le client car l'opérateur doit avoir la capacité de gérer l'écart entre les règles formelles et la réalité de la situation. C'est autour de ce travail d'ajustement que se joue la performance de la relation de service, et donc de la qualité de service. Et même si

cette activité n'est pas mesurable, cela ne signifie pas qu'elle n'est pas préparée. En effet, le travail implicite qui consiste à confectionner, traiter un dossier particulier, au sein d'un collectif souvent ponctuel, permet aux agents des sociétés prestataires de mieux préparer et appréhender les situations relationnelles avec le client. Le *back office* participe donc à la création de valeur produite en *front office*.

1.2 L'évaluation des processus

Ceci nous conduit donc au point particulier de l'évaluation du processus de production. Intimement liée à l'évaluation du résultat, celle du processus concerne plus spécifiquement la création de valeur au cours de la confection du service.

Lorsque nous entendons le processus de production de service, nous l'envisageons selon deux aspects :

- D'une part, nous comprenons ce qui se déroule durant la phase d'interaction entre le client et le (s) opérateur (s). Nous avons largement débattu ce point de vue au cours de la première partie dans le Chapitre 2. Cet aspect concerne le travail d'élaboration du service autour de l'ajustement de la demande du client, durant l'interaction.
- D'autre part, le processus de production de service peut s'élaborer « au-delà » des phases d'interaction : « la relation de service n'est pas qu'un face-à-face et possède une dimension organisationnelle. En effet, la prestation du service ne se construit pas seulement dans l'interaction, mais également ailleurs dans des temps et des espaces déconnectés de l'interaction de service. » (Falzon et Cerf, 2005, p. 43). Certaines situations de service, telles que la banque ou l'assurance par exemple, font apparaître des phases importantes de production sans la présence du client : le *back office*. Dans ces cas, d'autres déterminants vont influencer le processus de production.

Selon ce point de vue, l'évaluation de la production de service ne peut pas se limiter à la prise en compte de déterminants révélés durant les phases d'interaction, contrairement à ce que propose Valléry, Boucheix, Leduc et Cerf (2005, p. 27) : « la production de service se réalisant *in fine* dans l'interaction, l'analyse de cette activité interactive est nécessaire, en particulier l'analyse des moyens et des modalités d'échange utilisés pour la coproduction du service ». De plus, même si comme nous venons de le préciser certaines situations de service développent des phases de *back office* plus importantes, toute production de service comprend des aspects non élaborés avec la présence du client : les réunions de travail, le traitement des réclamations, la gestion de certaines anomalies (matériel défaillant par exemple), le traitement de dossiers spécifiques à l'hôpital (Mollo, 2004), etc. Il est évident que toute intervention dans et sur une situation de service ne pourra pas prendre un caractère suffisamment large, pour permettre l'accès à une vision globale du processus de production. Comme nous le précisent Cerf et Falzon (2005c) à propos du champ d'action

de l'ergonome dans les services, « la question est alors celle de la délimitation du champ. À élargir, on peut être amené à traiter... la société dans son ensemble. » (p. 231).

Ce qui nous intéresse particulièrement ici reste la question de l'évaluation du processus de production. En cela, lorsque la question de la performance est en jeu dans une intervention sur les services, il est nécessaire d'identifier les déterminants qui auront une influence sur la production. C'est pourquoi il nous paraît essentiel de ne pas limiter l'évaluation du processus de production aux seules phases d'interaction mais au contraire, de se focaliser sur des phases de *back office* quand celles-ci semblent déterminantes sur la production. Dans ce cadre, l'évaluation du processus de production doit s'attacher à prendre en compte ce qui se joue, non seulement durant les phases d'interaction avec le client, comme cela est développé dans l'ouvrage collectif proposé par Cerf et Falzon (2005a) par exemple, mais aussi ce qui se joue dans l'action des opérateurs qui ne sont pas en présence du client.

Durant l'interaction, l'« évaluateur » peut s'attacher à comprendre comment l'atteinte de la performance se construit dans les échanges, les communications. On voit apparaître, par exemple, des standards d'échanges verbaux dans les centres d'appels téléphoniques (Boutet, 2005, Bagnara et Livigni, 2005), laissant transparaître des méthodes tayloriennes anciennes (Beckett, 2004 ; Wickham & Collins, 2004 ; Lewig, 2003 ; Buscatto, 2002 ; Sznalwar et Gomide Vezza, 2001 ; Bérard, 2000). La performance s'évalue alors dans l'écart entre les standards prescrits et les contenus langagiers réellement déployés par les opérateurs, ce qui n'est pas toujours sans poser des difficultés pour construire un sens au concept de performance (Petit, 2001a). D'autres proposent de « s'attacher autant aux échanges parlés qu'aux actes techniques [...] (disposer les tables, placer les personnes, rassembler les ingrédients, commencer à donner les informations nécessaires à l'apprentissage, faire faire certaines actions...) » (Villatte, Teiger et Caroly-Flageul, 2005, p. 167), concernant le cas des travailleurs sociaux. Il est aussi possible de considérer les dimensions affectives durant les relations entre les opérateurs et les clients, comme le montrent Teiger, Cloutier et David (2005) concernant les activités de soins à domicile.

En ce qui concerne la production en *back office*, les évaluations peuvent paraître *a priori* moins complexes que celles concernant l'interaction du fait de l'absence du client et par le caractère reproductible des actions. Ceci est en partie vrai, mais comme nous l'avons développé dans la Partie 1 (Chapitre 2 et Chapitre 3), mais certains cas peuvent faire apparaître des ajustements nécessaires entre les opérateurs du *back office* et ceux du *front office*. Cela se révèle nécessaire lorsque le traitement de certains cas oblige à des allers et retours avec le client. Dans ce cadre, l'évaluation du processus de production se complexifie. Dans le cas de la banque par exemple, durant la phase d'instruction d'un dossier de prêt il est courant que des échanges se fassent durant le traitement administratif du dossier. Lorsque les personnes qui gèrent la relation avec les clients et celles qui gèrent le traitement administratifs ne sont pas les mêmes, des échanges entre elles deviennent

nécessaires pour parvenir à ajuster l'offre et la demande. Ces processus d'échanges entre les opérateurs peuvent s'apparenter, dans une certaine mesure, à ceux existants entre les opérateurs de *front office* et les clients. Par conséquent, il est nécessaire aux opérateurs de *front office* et de *back office* de posséder d'une structure (des règles) qui permet de guider les échanges, les coopérations. Ces processus nous paraissent difficiles à évaluer et tiennent pour partie dans la capacité de l'entreprise à gérer ces formes de coopérations. Pour terminer, il nous faut signaler que plus le processus de production est parcellisé (*back office* et *front office*) et plus les relations entre les entités séparées deviennent nécessaires et fréquentes.

En conséquence, l'évaluation du processus de production de service, qu'elle concerne la confection du service durant l'interaction avec le client ou les modes de production « sans le client » et les ajustements nécessaires entre les *phases*, nécessite de prendre en compte des déterminants différents de ceux classiquement utilisés pour évaluer la production industrielles de biens (productivité, efficacité, efficience).

2. « Qui » évalue ?

La discussion précédente sur ce qui peut être évalué en termes de performance dans les services nous conduit directement à nous interroger sur *qui* évalue. Selon nous, l'« acteur » qui évalue est multiple et nous avons choisi d'en proposer quatre. Nous verrons notamment que ces « acteurs » peuvent adopter des comportements d'évaluation nuancés selon que l'entreprise produise des services marchands ou non marchands, selon qu'elle soit publique ou privée.

2.1 L'évaluation par le marché

Le marché est le premier à évaluer la performance dans les services. Comme toute entreprise, celle qui produit des services est liée à une « loi du marché » qui nécessairement conditionne les déterminants de sa production. Le marché évalue principalement les capacités économiques de l'entreprise : son état financier lui permet-il de rester dans un ensemble concurrentiel ? L'« outil » qui permet de rendre compte de la performance des entreprises dans le marché, c'est-à-dire d'un point de vue macroscopique, est la *croissance* (Laville, 2005 ; Gadrey, 1995, 2002a, 2003). L'entreprise publique et l'entreprise privée évoluent dans des sphères différentes et l'évaluation peut y prendre des formes différentes. En effet, l'entreprise publique existe dans un système économique fermé alors que l'entreprise privée évolue dans un système ouvert, la confrontant aux phénomènes de concurrence. Dans ce cadre, l'évaluation du marché peut s'avérer plus exigeante au regard de la « santé financière » de l'entreprise privée que pour celle de l'entreprise publique.

Quoi qu'il en soit, les institutions publiques produisant des services aux usagers tendent à se rapprocher du contexte relatif aux entreprises privées. Ceci se traduit, entre autres, par

les différentes phases de modernisation des services publics (Laville, 2005 ; Weller, 1998). Par conséquent, les différences d'évaluation par le marché des entreprises publiques et privées ont tendance à se réduire.

2.2 L'évaluation par le client

Le second « acteur » de l'évaluation des services que nous souhaiterions proposé est le client. En effet, le client est de plus en plus au centre des préoccupations des entreprises de services concernant l'évaluation de leur production. (Gwinner, Gremler, & Bitner, 1998 ; Keaveney, 1995 ; Marion, 1991 ; Mispelblom, 1991). Ceci se traduit, entre autres, par les développements des « stratégies orientées clients » mises en œuvre par beaucoup d'entreprises (Beauquier, 2005, 2003 ; Benghozi, 1998). Un des moyens que se donne l'entreprise pour rendre objectif l'évaluation faite par le client reste majoritairement la quantification de sa « satisfaction » (Roos, Edvardsson & Gustafsson, 2004 ; Matzler, Sauerwein, & Heischmidt, 2003 ; Cronin, Brady, & Hult, 2000 ; Brown & Mitchell, 1993). Selon la place que lui accorde l'organisation prestataire, le client prend des appellations différentes telles que « client-consommateur », client-roi » ou encore « client-producteur » (David, 2000).

Nous avons vu dans les troisième et quatrième chapitres (Partie 1) que le client pouvait prendre part au processus de production. Il peut, en effet, participer à la construction et à la production de l'offre (Falzon et Cerf, 2005). Finalement, c'est lui qui consomme le résultat de la production et l'évalue. Pour autant, nous ne pensons pas que le client évalue seulement le résultat, en tant que produit. Dans la consommation de biens, les caractéristiques du résultat prennent une part majeure dans l'évaluation faite par le consommateur. Dans les services, la relation de service, en tant que processus, est aussi un élément essentiel de l'évaluation faite par le client. Avant de participer plus ou moins à la production du service et avant de le consommer, le client a une représentation de ce qu'il est en mesure de recevoir. Le contenu du contrat de service sert de référentiel au client pour construire son évaluation. Il jugera de la qualité de service par la congruence entre ce qu'il attend, caractérisé par la formulation de sa demande et contenu dans les différents contrats (Partie 1, Chapitre 2, § 2.2), et ce qu'il recevra, c'est-à-dire le résultat produit et le processus pour y parvenir (l'interaction ou le délai de traitement en *back office* par exemple).

Dans ce cadre, l'évaluation faite par le client est primordiale dans l'évaluation globale de la production de service. De plus, cette évaluation prend toute sa dimension dans l'action de production, notamment lors des phases d'interaction entre les clients et les opérateurs. En effet, dans la production et la consommation du service peuvent se combiner les évaluations de la qualité du service produit et de la qualité de la relation de service.

2.3 L'évaluation par l'opérateur

On comprend alors le rôle essentiel qu'a l'opérateur dans l'évaluation de la production de service (Saá Pérez (de) et García Falcón 2004 ; Remy & Kopel, 2002). Dans l'interaction avec le client, l'opérateur est certainement le plus à même d'évaluer la perception que peut avoir le client de ce qu'il va consommer : un service et une relation.

Les opérateurs peuvent développer plusieurs registres d'évaluation :

- Par rapport aux *signes* manifestés par le client durant l'interaction : les mots, les gestes, les attitudes, les mimiques, etc. (sourires, pleurs, violences verbales, remerciements...) ;
- Par rapport au respect de règles de métiers partagées par un (des) collectif (s) d'opérateurs vis-à-vis de ce qui fait la qualité de service. La constitution de ces règles s'établit au sein de logiques professionnelles (Carballeda, 1997). Ceci peut être caractérisé par l'expression « être fier à ses propres yeux ! » (Teiger et coll., 2005, p. 199), au sujet de personnels soignants. Cette évaluation prend sens au regard des clients, des collègues, de l'entreprise mais aussi de l'opérateur lui-même : « l'évaluation porte en elle la possibilité de donner un retour à celui qui travaille sur l'utilité et la qualité de ce qu'il donne de lui-même, de ce qu'il offre de lui-même à l'entreprise, l'organisation, l'exploitation agricole ou l'administration. » (Dejours, 2003, pp. 49-50) ;
- Par rapport au respect de règles souvent informelles qui permettent de structurer des relations entre les clients et les opérateurs, voire l'organisation prestataire. Elles alimentent ce que nous avons qualifié de contrat moral et social (Partie 1, Chapitre 2, § 2.2) ;
- Enfin, par rapport au respect des règles formelles fournies par l'organisation, notamment celles qui peuvent être contenues dans les contrats juridique et technique (Partie 1, Chapitre 2, § 2.2). Ce registre est entretenu par les logiques d'entreprise (Carballeda, 1997).

Hormis le registre consacré aux *signes* produits par le client durant l'interaction qui ne concerne que les opérateurs du *front office*, les trois autres peuvent être mis en œuvre par l'ensemble des opérateurs (*front office* et *back office*). Les opérateurs de *back office* peuvent aussi être amenés à respecter des éléments du contrat social et moral même s'ils ne sont pas concernés par une relation directe avec le client. Ils peuvent, en effet, entretenir des relations avec les clients d'ordre différent que celles exercées durant l'interaction. Les opérateurs de *back office* peuvent se construire une représentation de la situation d'un client, et finalement une représentation du client à travers des informations contenues dans un dossier. Le respect de ces règles par l'ensemble des opérateurs permettra d'obtenir une congruence entre les différents registres de la relation de service, et finalement de conserver une continuité du service.

Quelque soit le registre déployé par les opérateurs pour évaluer la performance de la production de service, ce sont eux qui sont à l'articulation des évaluations faites par les clients et celles effectuées par l'organisation (Eymard Duvernay et Marchal, 1994).

2.4 L'évaluation par l'organisation

Mais c'est, *in fine*, l'organisation²⁶ qui a le dernier mot sur l'évaluation de la production de service. Toute la difficulté de cette organisation va être de permettre le débat entre les différents acteurs de l'évaluation. La performance est multiple (Chapitre 4 de cette même Partie) et, par conséquent, son évaluation aussi. Elle est aussi une construction sociale et non une « mesure objective d'une réalité ». Ce qui signifie que l'évaluation de la production de service doit s'établir à partir d'éléments qui ont fait l'objet de compromis entre les conditions imposées par le marché (souvent traduites en contraintes financières et véhiculées par les prescriptions) et les évaluations faites par les clients et les opérateurs. En d'autres termes, l'évaluation de la performance faite par l'organisation doit être le résultat de compromis entre les différentes logiques en présence : logiques d'entreprises (la logique qualité, la logique économique, la logique client, la logique du soin, etc.) et logiques professionnelles (logique de la qualité de service en *back office*, logique la qualité de service en *front office*, par exemple) (Carballeda, 1997). Dans ce cadre, il semble nécessaire que le client et le « terrain » soient des éléments centraux de la réflexion sur la performance pris en compte par l'organisation dans les services (Cottonnec et Gallois, 2001).

3. Les contradictions possibles

Les différents registres de l'évaluation ainsi que la quantité d'acteurs en mesure d'évaluer la production de service peut générer de possibles contradictions :

- Évaluer uniquement le résultat ou le processus ;
- Évaluer en omettant le point de vue d'un ou de plusieurs des « acteurs » proposés ci-dessus.

Ainsi, un travail réalisé selon le respect d'un ensemble de règles qui permettent la production d'un service de qualité aux yeux du client et des opérateurs peut s'avérer d'une performance moindre au regard de l'organisation : « Ce travail, même s'il est bien fait, risque d'être sanctionné. » (Dejours, 2003, p. 33). Ceci est nettement lisible dans les conflits de logiques auxquelles sont confrontés certains opérateurs de la vente-conseil (Mayen et Négroni, 2005). Les opérateurs de la vente-conseil considèrent souvent que « la vente ne fait pas partie de leur travail. » (Ibid., p. 211). Bernard (2005) nous révèle un conflit de logiques similaires avec un exemple sur l'activité des caissières, mettant en avant

²⁶ Lorsque nous évoquons le terme d'organisation, nous sous-entendons les différents acteurs qui ont en charge la conception de l'organisation ainsi que son évaluation.

les recherches de compromis nécessaires entre « logique productive » et « logique de service ». Lorsque ces opérateurs sont sanctionnés par l'organisation (par l'absence de prime par exemple) parce qu'ils n'ont pas réalisé le nombre de ventes prescrites, il est possible qu'il s'agisse d'une double contradiction dans l'évaluation :

- D'une part, seul le résultat de la production est évalué en faisant abstraction du processus permettant de l'obtenir ;
- D'autre part, les points de vue des clients et des opérateurs ne font pas partie de l'évaluation. Seul le point de vue du marché semble transparaître dans une évaluation des ventes réalisées. Il n'existe pas, dans cet exemple, d'évaluation autour de l'objet commun entre le client et les opérateurs, c'est-à-dire le conseil. De fait, il est aussi fait abstraction du processus par lequel la qualité de ce conseil est fournie, ce qui peut nuire à une analyse des compétences nécessaires pour les conseillers, notamment concernant les apprentissages entre les opérateurs et les clients (Maxime et Cerf, 2002).

Une autre source de contradiction possible serait de considérer que tout pourrait être évaluable, dans le sens de fournir une donnée quantifiée, dans les situations de service, qui plus est si cette évaluation est rapportée à l'individu : « Tout dans ce monde n'est pas évaluable ! Beaucoup d'activités n'étaient pas évaluées, en tout cas pas évaluées individu par individu, et l'on ne se réclamait pas de l'évaluation du travail mais seulement de l'évaluation des coûts. Pourtant on ne peut pas dire, contrairement aux jugements qui ont souvent cours actuellement, que l'on ne travaillait pas bien autrefois. » (Dejours, 2003, p. 50).

Comme nous l'avons fait remarqué plus haut (Partie 1, Chapitre 3, § 2 et § 3), les dimensions subjectives et collectives sont constitutives des situations de service. Dans ce cadre, l'évaluation de la relation de service avec des critères quantifiés, comme cela pourrait être le cas dans l'industrie de biens, mettrait de côté des pans entiers de l'activité des opérateurs concernés permettant pourtant la construction de relations efficaces. Ainsi, rapporter par exemple à des évaluations de délais de traitement des interactions entre clients et opérateurs ou entre opérateurs réduirait, selon nous, la richesse de la valeur réellement produite aux cours de ces activités ; la relation de service ne s'évaluant pas comme le service.

4. La qualité de service

Une voie possible à la construction de compromis autour de *ce qui fait performance* dans la production de service, en tenant compte des différentes contraintes liées à l'évaluation évoquées ci-dessus, nous semble être la mise en débat de la notion de *qualité de service*. Dans le même sens, Bartoli (1998) relève qu'avec « la montée des services, les performances s'élargissent encore et s'éloignent de la notion basique de productivité. C'est en termes de "qualité" (de service) que se définit l'*output* fourni, et celle-ci ne s'appréhende pas par des spécifications matérielles objectives et bien tangibles à l'instant t (du type : poids, couleur, longueur, etc.) mais par la "relation d'effet" qui intervient entre le prestataire du service et le client. »²⁷ (p. 292).

L'Institut de la Performance Publique²⁸, définit la qualité de service et l'action pour l'améliorer comme suit : « Travailler sur la *qualité de service*, c'est donc s'attacher à satisfaire les attentes des usagers, ou tout du moins les attentes que l'on juge légitimes. Cela passe par l'identification et l'analyse de ces attentes, puis par l'amélioration corollaire des prestations, qui suppose quant à elle la mobilisation des agents sur des objectifs de qualité, et parfois la redéfinition de l'organisation du travail. »²⁹. Nous retiendrons de ce point de vue la nécessité de construire la qualité de service avec le client en s'attachant à adapter l'organisation pour y parvenir : comment rendre l'organisation suffisamment « flexible » pour répondre à la singularité portée par le client ? Cela nécessite avant tout de « s'entendre » sur le concept de qualité de service. Le concept nous paraît suffisamment équivoque pour permettre sa mise en débat au sein de logiques différentes et parfois contradictoires.

²⁷ À ce propos, Schwartz (2000) parlerait de « valeurs marchandes » et de valeurs sans dimension.

²⁸ Fondé en 1993, l'Institut de la Performance Publique propose ses prestations de formation continue aux différents services publics (administrations et établissements publics de l'État, collectivités territoriales, organismes de sécurité sociale, établissements de santé, établissements sociaux et médico-sociaux, associations ou entreprises délégataires de services publics). En participant à la formation des agents (et notamment des dirigeants et cadres), l'Institut apporte sa pierre au développement de la performance des services publics.

²⁹ (<http://www.ipp.fr/>).

Averous et al. (1998) ont identifié un cycle global de la qualité de service (CYQ) intégrant tant l'univers du client que celui du prestataire. Il est représenté par la figure 8. On peut

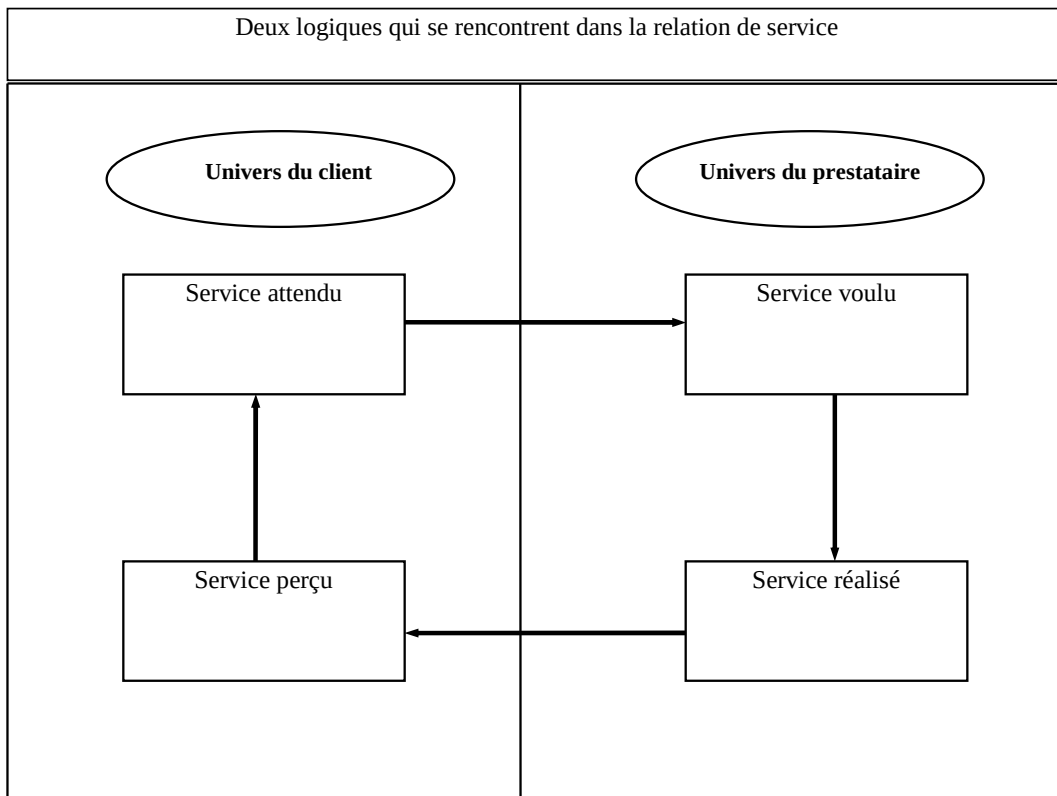


Figure 8 : Le modèle CYQ : deux univers (d'après Averous et coll., 1998)

admettre que différents points de vue sont abordés (client et prestataire) et que pour améliorer la qualité du service fourni, il faut comprendre le service attendu, afin d'adapter le service réalisé. Plusieurs points peuvent être retenus de ce modèle de la qualité de service :

- Le service réalisé et le service perçu peuvent être différents, le client jugeant avec ses propres critères d'évaluation ;
- Le service réalisé peut être évalué différemment, selon que cette évaluation soit effectuée par l'opérateur ou par l'organisation ;
- Il peut exister un écart entre le service voulu et le service réalisé ;
- Enfin, seul le service en tant que résultat semble faire l'objet d'intérêt pour comprendre ce qui constitue la qualité de service. Or la qualité de la relation de service entre en considération dans l'évaluation de la qualité de service.

Même si ce modèle semble permettre la mise en débat de certains éléments contradictoires, comme les différences entre service réalisé et service perçu ou entre le service voulu et le

service réalisé, il nous paraît proposer néanmoins une représentation de la qualité de service « figée ». En effet, tout se passe comme si la qualité de service était définissable par un ensemble de critères identifiés en amont du processus de production ; la qualité de service correspondant à la gestion de l'écart entre ce qui a été défini et ce qui a été finalement réalisé, comme pour la qualité industrielle. Pour de nombreux modes de gestion, « la qualité est supposée stabilisée, de sorte que l'augmentation de la productivité est le moyen privilégié de la rentabilité. Les responsables opérationnels, eux, savent que la qualité réelle est beaucoup moins stable, a fortiori dans l'économie des services, et que l'augmentation de la productivité peut donc se dégrader et induire des effets négatifs en termes de rentabilité. » (Bourgeois et Hubault, 2005, p. 31).

Cette instabilité est souvent gérée par les opérateurs. Elle est produite par les différences possibles entre le service voulu et le service réalisé et entre le service réalisé et le service perçu. Donc **pour palier d'éventuels écarts, les opérateurs devront jouer dans l'espace de la relation de service** : soit dans l'interaction avec le client (par exemple, passer du temps à expliquer à un client que l'on a fourni ce qui était possible), soit en *back office* avec les collègues et/ou les responsables (trouver les possibilités de fournir le service qui convient le mieux à celui attendu par le client). Dans la gestion permanente de ces écarts, les débats doivent intégrer les logiques des acteurs qui conçoivent les services à produire et les modes de production correspondants, c'est-à-dire les gestionnaires. En effet, ce qui se joue entre l'opérateur et le client n'est pas identique à ce qui peut se jouer entre le gestionnaire et le client. L'utilisation permanente de règles effectives par les opérateurs modifie sans cesse le type de services rendus, sans pour autant que les règles formelles et les outils de mesure soient modifiées : « L'usage de soi est loin de se réduire à l'investissement dans le travail de traits de caractère comme le dévouement ou la douceur des personnels hospitaliers, la rigueur pour les comptables, traits acquis dans le milieu familial. Au-delà, il s'agit de toutes les formes de l'ingéniosité quotidienne, manifestation de l'intelligence à l'œuvre, déployée ne serait-ce que pour réaliser les objectifs, explicites ou non. » (Charriaux et Schwartz, 1992, p. 442-443). Dit autrement, les services rendus peuvent différer de la palette d'offres normée sans que le gestionnaire en ait conscience. Il jugera la qualité du service perçu par rapport à un service réalisé qu'il ne connaît pas nécessairement. La réalité qui se joue entre les opérateurs et les clients et les coûts consécutifs peut souvent échapper au gestionnaire.

De plus, tout comme l'opérateur, le client peut influencer l'action globale du système par son action locale (Tertre, 2005). Tout le « cycle de qualité » (Averous et coll., 1998) est remis en question, si l'on ne tient pas compte de cet aspect. Concrètement, en effectuant une enquête sur la qualité du service perçu auprès de clients à l'instant *t*, on va évaluer les interprétations de ce qu'ils perçoivent à l'instant *t*. Si l'organisation effectue des modifications de son service réalisé, il n'est pas certain qu'à l'instant *t+1* les interprétations des clients soient les mêmes qu'à l'instant *t*. Les modifications ne correspondront plus à

l'état du monde dans lequel les interprétations sont faites. Il n'y a pas lieu de penser que l'on puisse matérialiser totalement et rationnellement les interprétations des clients pour les prendre en compte dans les diverses mesures de la performance du système. Une part importante de ce qui participera à la qualité de service va se jouer à la rencontre entre l'appréciation « contextualisée », c'est-à-dire dans l'action, du service réalisé et l'évaluation du coût pour y parvenir, soit la qualité du processus de production, et ce, tant par le client que par l'opérateur. Se joue dans ces phases une création de valeurs pour la qualité de service qui repose sur des dimensions subjectives tant de la part des opérateurs que de celle des clients. Il n'y a pas lieu de penser que ces dimensions soient suffisamment « identifiables » au point de les prescrire, comme le propose notamment Bartoli (1998, p. 293) : « "Les compétences" des salariés deviennent une variable clé sur laquelle on cherche à reporter la mesure des performances, mais aussi, au-delà, l'application ou la volonté mises par chaque individu à mobiliser sa subjectivité. C'est ainsi sur les comportements et l'implication des salariés que se trouvent aujourd'hui focalisés les instrument de mesure et de contrôle des performances. On peut se demander s'il n'y a pas là un néotaylorisme (plus ou moins participatif), où les référentiels de métier seraient la forme renouvelée du *one best way* et où le prescrit prétendrait aller jusqu'à la subjectivité. » . De fait, la mesure *a posteriori* de la conformité du résultat produit avec les normes fixées ne sera qu'une représentation fort réduite de la performance réelle, dans un certain nombre de cas.

Dans ce cadre, l'approche des performances dans les situations de service par la *qualité de service* nous semble une issue possible pour mettre en débat ce qui produit réellement de la valeur au sein de l'entreprise : les résultats produits et les processus pour y parvenir (modes de production mais aussi engagements des opérateurs dans la relation de service). La compréhension de l'élaboration et l'identification du contenu des différents contrats (Partie 1, Chapitre 2, § 2.2) nous semblent alors indispensables pour mettre en débat les questions relatives à la qualité de service et dépasser les représentations qui tendent à considérer la qualité comme un aspect secondaire de la performance globale de l'entreprise, comme le soulève Boussard (1998a), au sujet d'une analyse sur un système d'évaluation des performances dans une Caisse d'Allocations Familiales : « L'idée de qualité, vue comme le prétexte de ceux qui n'arrivent pas à faire du rendement, finit par devenir négative, sans que cette dernière soit finalement définie. En bref, la qualité est un mot creux et quasiment tabou, empêchant une réflexion approfondie sur ce qu'elle est vraiment. Assimilée au travail relationnel, elle est dévalorisée [...] Ce phénomène empêche les réflexions sur d'autres types de qualité, comme la qualité des processus de travail par exemple. » (p. 58).

Point d'étape

De façon générale, la performance conduit à des représentations diverses produites par les différents acteurs de l'entreprise. La performance est un construit social au sein de l'entreprise qui nécessite le concours de l'ensemble des acteurs (participation à la définition de critères d'évaluation, partage d'un concept commun de la performance, appropriation des objectifs). Dans les situations de service, cette difficulté nous semble accentuée par les propriétés du processus de production, notamment par l'augmentation de la contingence due à la présence du client et l'immatérialité de ce qui est produit. De fait, son évaluation est rendue plus complexe. En effet, deux dimensions essentielles prennent part à la construction de la performance dans les situations de service :

- Le *service* qui pourrait dans une certaine mesure être évalué comme un produit ;
- La *relation de service* qui permet, en partie, la production du service et qui peut aussi être considérée comme une part du résultat ; cette deuxième dimension semblant le plus échappée aux outils classiques développés dans l'industrie de biens (productivité, efficacité).

De plus, différents acteurs du processus de production s'engagent dans l'évaluation :

- Le marché ;
- Le client ;
- Les opérateurs ;
- Et l'organisation prestataire.

Ainsi, l'évaluation des deux dimensions n'est pas nécessairement effectuée dans les mêmes proportions selon les acteurs, conduisant à des représentations diverses *de ce qui fait performance*. C'est la raison pour laquelle, il nous semble que la question de la performance dans les services peut se jouer autour du concept de *qualité de service*. Contrairement au domaine de l'industrie, la qualité de service n'est pas un état stabilisé dont on détermine les composantes en amont de sa production. Son élaboration nécessite, entre autres, l'engagement des opérateurs notamment dans la construction de liens efficaces avec les clients. La qualité de la relation de service dépend donc de la qualité du service produit, *in fine*, et de la qualité de la relation de service, dépendant pour beaucoup de la performance humaine (Partie 2, Chapitre 4, § 2.3). Dans ce cadre, l'élaboration d'un *objet commun* de la performance dans les services, entre les différents acteurs concernés, passerait par la mise en débat du concept de qualité de service parmi un ensemble de logiques d'entreprise et de logiques professionnelles diverses et parfois contradictoires. Pour ce faire, il est nécessaire d'admettre que la qualité de service est fluctuante, dépendante des contingences des situations notamment par la présence plus ou moins marquée du client dans le processus de production. L'atteinte de qualité de service nécessite alors des ajustements permanents des modes de production et, par conséquent de l'organisation.

Partie 3 : Le fonctionnement organisationnel et le maintien de la continuité du service

Le développement des deux parties précédentes nous permet de retenir un ensemble d'éléments essentiels à la structuration de cette troisième partie :

- Les situations de service sont génératrices d'une variabilité dans l'activité des opérateurs par la présence du client et par l'immatérialité du service produit ;
- La gestion de cette variabilité par les opérateurs peut participer à l'atteinte de performance (qualité de service) ;
- La qualité de service, évaluée par les clients, les opérateurs, l'organisation et le marché, peut être approchée tant par des déterminants relatifs au service (l'écart entre la demande et l'offre, les délais de production, les taux d'erreurs, etc.) que par des éléments relatifs à la relation de service (le déroulement des interactions et le respect du contenu du contrat de service) ;
- Le maintien de ces exigences dans la production de service nécessite la présence d'une activité collective au sein d'un processus continu.

Dans ce contexte, nous nous consacrons dans cette partie à considérer une approche par et sur l'organisation comme un levier d'action possible à la structuration du processus de production vers l'amélioration de la qualité de service. Pour conduire à cela, cette partie est structurée en deux chapitres :

- Le premier (Chapitre 6) s'intéresse à différents regards que l'on peut porter sur le fonctionnement et la transformation de l'organisation. Il met en avant l'intérêt de ne pas envisager le fonctionnement et le changement de l'organisation comme la simple définition d'une structure à laquelle les activités des opérateurs doivent s'adapter. Au contraire, nous plaçons le rôle des différents acteurs de l'organisation comme central à sa définition et à sa transformation.
- Compte tenu des éléments développés dans le premier chapitre, le second (Chapitre 7) s'attache dans un premier temps à identifier une des conséquences de l'industrialisation des processus de production de service, la séparation du *front office* et du *back office*. Dans un second temps, nous proposons des pistes d'action afin de permettre le rétablissement de liens entre *front office* et *back office*. Dans ce cadre, la construction de liens participe au maintien de la continuité du service et, par conséquent à l'amélioration et/ou le maintien de la qualité de service.

Chapitre 6 : *Regards sur l'organisation et sa transformation*

Ce chapitre est composé de trois parties :

- Une section introductive relative à des généralités sur le changement organisationnel pour laquelle nous ferons appel aux descriptions des économistes et gestionnaires ;
- Une seconde et troisième sections s'attachent à porter un regard sur l'organisation conduisant à la concevoir comme un système vivant dont la transformation s'inscrit dans un développement permanent, dépendant tant de la structure que des interactions entre les hommes et les femmes qui la composent.

1. **Le changement organisationnel**

Globalement, le changement organisationnel est devenu un processus de plus en plus fréquent dans les entreprises. Souvent synonyme d'accommodation par rapport à un environnement instable, il est provoqué, impulsé puis conduit par des acteurs de l'entreprise pour faire passer l'organisation d'un état A à un état B. Nous verrons dans ce paragraphe, qui se veut introductif, qu'il est possible d'identifier des origines et des moyens de guider la transformation de l'organisation. Nous nous interrogerons ensuite de l'impact de ces phénomènes sur le « fonctionnement naturel » de l'organisation.

1.1 *Les origines du changement*

Les origines du changement de l'organisation proviennent tant des contraintes intérieures qu'extérieures à cette dernière. Il ne serait pas envisageable de penser que le changement provient essentiellement d'une de ces contraintes, mais nous proposons néanmoins un recensement des origines possibles du changement de façon à identifier différents facteurs qui influencent le changement.

1.1.1 L'environnement économique, technique et juridique

L'origine et la fréquence des changements peuvent d'abord résulter de la remise en cause quasi permanente de la pérennité de l'organisation et de son niveau de compétition, du fait d'une concurrence plus accrue et plus « féroce ». Ainsi, l'utilisation du changement organisationnel est justifiée (par les dirigeants de l'organisation) par le fait que la transformation du fonctionnement organisationnel améliorera la performance de l'entreprise, et assurera en conséquence sa survie.

De ce point de vue, il nous semble possible d'identifier trois éléments de l'environnement extérieur :

- Le contexte économique ;
- La transformation des réglementations ;
- Le poids des technologies.

Les mouvements économiques, les changements des modes de consommation ou encore les modifications des relations concurrentielles peuvent conduire l'entreprise à modifier son organisation de façon à se maintenir dans un environnement instable (Bernoux, 2005). Ensuite, des règles hétéronomes peuvent s'imposer à l'entreprise et bouleverser les modes de production en place. Les entreprises privées ou publiques contribuant au fonctionnement de l'assurance santé sont actuellement un bon exemple des modifications de réglementation qui obligent ces entreprises à transformer leurs mode de fonctionnement. Enfin, le développement des technologies, qui peut être considéré comme un phénomène extérieur à l'entreprise, conditionne aussi les modes d'organisation. Dans ce cadre, l'entreprise adapte les technologies qu'elle utilise à celles proposées sur le marché, plus performantes. Ainsi, l'innovation technologique peut être envisagée comme une réponse de l'entreprise à des changements des contraintes économiques (Ménard, 2005).

1.1.2 Les institutions

Mais le changement dans les organisations ne dépend pas seulement des contraintes venues de l'environnement technique ou économique, comme nous venons de le voir. Les institutions dans lesquelles se meuvent les entreprises et acteurs leur procurent des opportunités qui orientent leurs actions (Bernoux, 2005). Cet auteur définit les institutions comme « un ensemble humain jouant une fonction reconnue dans la société (la famille, l'école, les Eglises, le système juridique, etc.), qui possède une certaine autonomie, qui a une certaine durée, qui est producteur d'un ordre social et donc de valeurs plus ou moins clairement affichées, et dont les membres sont soumis à des règles communes. » (Ibid., p. 117-118). Pour partie, ces institutions peuvent modifier et imposer des règles hétéronomes, comme nous l'avons vu ci-dessus. Mais plus généralement, les institutions créent des cadres normatifs, cognitifs et symboliques qui peuvent influencer les organisations qui « gravitent » auprès de ces institutions.

1.1.3 Les acteurs

Enfin, il nous semble que les acteurs de l'organisation peuvent eux-mêmes être pour une part à l'origine des changements. En effet, même si l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise impose aux dirigeants de modifier le fonctionnement organisationnel, les acteurs qui composent cette organisation donneront une direction au changement en fonction du sens qu'ils lui attribuent. Chaque acteur, en construisant un sens à son action, tentera d'incorporer ses enjeux au système. Ce sens est lié à l'identité au travail, à la reconnaissance que l'acteur reçoit de ses pairs, au système relationnel à la construction duquel il a participé. Ainsi, l'origine et la direction prises par le changement sont intimement liées aux moyens mis en œuvre pour le conduire.

1.1.4 La maîtrise de la contingence ?

Plus généralement, l'instabilité qui règne tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation modifie donc en permanence son fonctionnement. En cela, il nous paraît légitime de penser que le changement organisationnel peut être une réponse à la maîtrise de la contingence.

Dans ce cadre, le changement organisationnel est un construit qui permet d'atteindre un état de fonctionnement mieux adapté aux contraintes.

Pour répondre à ces diverses contingences des moyens, plus ou moins maîtrisés, peuvent être repérés pour passer d'un état A à un état B de l'organisation. Nous brosserons un rapide panorama qui place les acteurs de l'organisation au centre des moyens pour guider les changements.

1.2 Les moyens pour conduire le changement

Les entreprises les plus performantes consacrent pour moitié leur investissement à l'immatériel. Ainsi, le pari de l'investissement immatériel conduit à privilégier la technologie, les hommes et l'organisation (Gandois, 1992). En ce sens, le rôle des hommes est essentiel. Le succès du changement organisationnel, qui en découle, nécessite le renforcement de l'interactivité entre les fonctions de l'entreprise et la mobilisation de tous les salariés vers cet objectif. Ceci suppose donc d'inventer de nouvelles façons de travailler, fonder non plus sur l'individualisme ou son envers le taylorisme, mais la coopération et l'intelligence de tous (Ibid.).

Plus généralement, nous pourrions dire que les moments de changement sont des moments privilégiés d'apprentissage et de qualification. Mais ces phases de changement nécessitent d'avoir toujours à l'esprit un certain nombre de principes :

- Les personnes qui sont confrontées aux changements ont beaucoup d'informations, d'analyses et de solutions à transmettre. La formalisation et la « remontée » d'éléments relatifs au travail peuvent alors être déterminantes pour le changement organisationnel.
- Les cibles à atteindre à l'occasion du changement (économique, organisationnelle, professionnelle) sont mouvantes, et le cheminement pour les atteindre devra faire l'objet de réajustements (Beaujolin, 1999). A ce propos, la conduite d'un changement organisationnel doit alors s'apparenter à une conduite de projet : on raisonne à état final non connu (Martin, 1999 ; Bartoli, 1999 ; Falzon, 1993).
- Un dialogue entre compréhension des compétences et des savoirs mis en œuvre dans la situation de travail, d'une part, et « révélation » de ces compétences et de ces savoirs, d'autre part, doit être instauré pour permettre la qualification, et pas seulement l'adaptation professionnelle à une situation donnée (Beaujolin, 1999).

Dans un tel contexte, le problème des organisations devrait être de développer des formes évolutives permettant des adaptations fréquentes à des environnements instables et changeants ; en d'autres termes, permettre à l'organisation de s'adapter à la complexité du réel : une « organisation qui apprend » (Zarifian, 1992b). Or, une partie des entreprises concernées semblent rester accrochée à un modèle plus « mécaniste » du fonctionnement organisationnel et donc, de son changement. Ainsi, le postulat majeur souvent fait, par les « initiateurs et conducteurs » du changement, est qu'il suffirait de modifier la structure de

l'organisation et de la faire accepter et appliquer pour que le changement soit efficace, et en conséquence, que la performance de l'entreprise soit améliorée. Mais, le changement organisationnel ne peut avoir lieu durablement sans une adaptation parallèle des compétences et des savoir-faire de la main d'œuvre de l'entreprise. L'enjeu est de gérer, conjointement, l'évolution des compétences et savoir-faire des hommes et des femmes avec les transformations de l'organisation elle-même, de la répartition du travail et des modes de coopérations (Beaujolin, 1999).

Pour Gandois (1992), le choix d'une organisation productive qualifiante est porteur de démarches dans lesquelles est préservé l'équilibre des « intérêts » de tous les acteurs et représente une solution avantageuse pour l'ensemble des partenaires de l'entreprise. Ainsi, la performance n'est pas liée seulement à une addition de tâches. Elle dépend beaucoup plus de la qualité de l'organisation et des interactions entre acteurs que de la justesse-rapidité de l'exécution des opérations de base (Zarifian, 1992a). En fait, selon ces approches, là où primait l'efficacité de l'opération, prime désormais l'efficacité de l'inter-opération. D'un modèle où l'efficacité exprimait la productivité (de type énergétique : vitesse-justesse) dans un monde d'opérations et d'objets, on passe à un modèle où l'efficacité exprime surtout les capacités d'expertise et de mise en ordre logique-temporelle (informationnelle) d'un monde d'événements (Ibid.). Or les outils de gestion restent profondément marqués par la logique taylorienne. La comptabilité analytique, les calculs de coûts ou le contrôle de gestion reposent sur des pré-supposés tayloriens, car le type de productivité sur lequel ils s'articulent est additif et partiel. En effet, ces outils supposent une division excessive du travail et de l'activité productive (Gandois, 1992).

Tout ceci est donc intimement lié aux représentations de la performance qui sont véhiculées dans les entreprises et donc des mesures qui en sont faites en leur sein, c'est-à-dire le pilotage du fonctionnement organisationnel. Il ne suffit pas d'optimiser un seul facteur, car c'est la combinaison de l'ensemble de ceux-ci qui est déterminante. En effet, la productivité n'est pas la performance et la recherche de gains de productivité (changement organisationnel guidé par un modèle trop « mécaniste » du fonctionnement de l'organisation) peut être « contre-performante » : les gains de productivité ont des limites alors que l'amélioration de la performance est a priori sans limite, car elle est multidimensionnelle et à contenu évolutif.

En ce sens, le rôle du dirigeant est déterminant. Comme le propose Lorino (1995), il nous semble que son rôle dans le changement de l'organisation n'est pas de contrôler mais de piloter. Le dirigeant doit remplacer son traditionnel ministère d'autorité par « ministère d'influence ». Piloter, c'est agir sur l'environnement des décisions pour agir indirectement sur la décision. Enfin, toujours selon cet auteur, le passage du contrôle au pilotage entraîne inévitablement la transformation d'autres concepts :

- Le passage d'un paradigme des ressources à un paradigme des modes opératoires et des compétences,

- De l'allocation des ressources au diagnostic des causes,
- De séquences d'événements discrets à la durée continue,
- De la stabilité au changement irréversible,
- De la décision instantanée à l'activité continue,
- De la décomposition hiérarchique à l'intégration en réseau.

1.3 Un développement permanent ?

Enfin, nous pouvons nous interroger sur la temporalité du changement organisationnel : s'agit-il d'un acte volontaire délimité dans le temps ou, l'organisation est-elle en permanence dans un processus dynamique par lequel elle construit son développement ? Nous ne prétendons pas répondre à la question. Nous donnerons ici quelques éléments pour concevoir plutôt le changement organisationnel comme un phénomène « naturel » et permanent. Ainsi, il nous semble que les impulsions volontaires pour changer l'organisation ne sont que des « moments aigus » de la vie de l'organisation en permanente évolution. Dans ce contexte, nous plaçons notre approche du changement organisationnel dans la lignée de celle relative à l'apprentissage organisationnel.

A priori, ces deux termes « apprentissage » et « organisation » traduisent des processus essentiellement antithétiques. Apprendre suppose la désorganisation et la variété (Weick, 1969) et organiser suppose traditionnellement de réduire la variété. La tension entre ces deux pôles est devenue un axe majeur d'investigation de la théorie des organisations, depuis la décennie des années quatre-vingt, avec la déstabilisation résultant de la mise en cause des formes d'organisation rationnelle issues de la croissance.

Les théoriciens des organisations ont voulu alors étudier comment ces adaptations pouvaient être facilitées (Argyris, 1995 ; Argyris, Schön, 1978). Pour Argyris (1995), il s'agit de souscrire à un double engagement : résoudre des problèmes pratiques et contribuer à édifier une théorie. Il s'agit, en fait, de dépasser les routines défensives que développent les acteurs dans les organisations et qui font obstacle à l'apprentissage. Une des dimensions centrales de ce courant théorique est de vouloir créer des savoirs pour l'action, « des savoirs actionnables ».

Pour plusieurs raisons, les théories de l'apprentissage organisationnel ont un succès important au sein des organisations :

- Elles semblent résoudre de façon remarquable le dilemme du changement et de la permanence au sein des organisations en proposant la possibilité d'une adaptation continue, décentralisée, émergente de l'entreprise.
- Les théories de l'apprentissage organisationnel s'inscrivent également dans une appréhension nouvelle de la performance de l'entreprise, centrée sur le facteur humain et le capital intellectuel et immatériel de l'organisation. Nourries aujourd'hui des recherches sur le savoir, elles inspirent de nouveaux courants,

comme celui du *knowledge management*, à la frontière des nouvelles technologies, des recherches cognitives et des théories de l'organisation.

- Elles contribuent, en outre, à replacer le comportement de l'acteur, ses capacités de reproduction et d'innovation au centre des réflexions organisationnelles. Ce faisant, ces courants conduisent également à s'interroger, avec les nouvelles théories de l'action en sciences sociales, sur un modèle théorique enrichi de l'acteur rationnel.

Dans ce cadre de pensée, l'organisation est inscrite dans un processus qui lui permet de s'adapter en permanence aux différentes contraintes internes ou externes. Ainsi, les changements organisationnels impulsés par les dirigeants d'une entreprise peuvent être envisagés comme des moments où il s'agit d'accélérer un processus déjà en cours. Une méthode privilégiée pour la « catalyse du changement » (Lorino, 2005) serait de développer l'émergence d'une « histoire organisationnelle, donc des événements organisationnels, donc des changements de schémas interprétatifs, en tissant des histoires individuelles » (Ibid., p. 251). Le changement devient ainsi une construction du futur dans le présent à partir du passé.

Ce panorama – rapide et superficiel – sur les questions du changement organisationnel nous conduit à nous interroger sur les regards portés sur le fonctionnement de l'organisation. Pour ce faire, nous poursuivrons l'affinement de notre cadre théorique en développant deux approches de l'organisation : une relative à l'organisation comme un système vivant (approche sociologique) et une autre considérant l'organisation comme un instrument (approche psychologique).

2. L'organisation comme un système vivant

2.1 La théorie de la régulation conjointe

La plupart du temps, l'organisation est appréciée comme un ensemble de procédures, de répartition de tâches, d'organigrammes, etc. : une *structure* organisationnelle. Dans cette optique, changer l'organisation s'apparente à concevoir de nouvelles règles de fonctionnement (procédures, tâches, objectifs etc.) et à les faire appliquer. Une autre approche du concept d'organisation associe à cette dimension structurelle celle des interactions dues à l'activité sociale de l'organisation. Il s'agit dans ce cas de considérer le fonctionnement organisationnel comme un jeu interactionnel complexe entre la structure organisationnelle et l'activité des acteurs qui la composent. Cette approche repose sur les travaux de Reynaud (2003, 1989) à propos de la théorie de la régulation sociale, dont les applications dépassent le cadre strict du fonctionnement de l'entreprise. Cette théorie s'attache à mettre l'accent sur la production de règles sociales qui guident les interactions entre les individus, en tentant de penser ensemble l'acteur et le système.

Reynaud (1979) nous donne à comprendre la relation entre conflit et régulation, formule l'« esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », et enfin, se démarque d'un

paradigme classique en sociologie, celui du fonctionnalisme, celui d'un système social réglé par des contraintes normatives et finalement par des valeurs. Toujours selon cet auteur, les normes et les valeurs ne déterminent pas les comportements des individus.

Tout au contraire, la théorie de la régulation sociale procède d'un renversement épistémologique : ce sont les acteurs qui produisent le système et non le système qui détermine les acteurs. Cette théorie se fonde sur le paradigme de l'acteur social irréductible, dont la caractéristique majeure est l'autonomie, c'est-à-dire sa capacité de construire des règles sociales et d'y consentir. Elle postule l'existence d'une pluralité de sources de régulation légitimes, dont elle aide à comprendre comment elles se forment, s'opposent et se combinent, car dans l'entreprise, « ce qui s'affronte, ce ne sont pas seulement des intérêts, mais des prétentions aux règles, des volontés de régulation. Mais l'une des parties en détient dans la pratique l'énoncé et l'exécution. L'autre cherche à faire valoir des pratiques informelles, des réseaux clandestins de complicités : au mieux à les introduire dans l'organisation officielle ; au moins à les abriter et à les faire respecter. Il est commode de présenter cette rencontre comme celle de deux régulations, une régulation de contrôle et une régulation autonome » (Reynaud, 1995).

Commentaire [e1] : s à organisation

Étendue aux organisations, la théorie de la régulation sociale permet de revisiter la question de la rationalité et, en particulier, de la bureaucratie comme forme d'organisation prétendue la plus efficace et reposant sur une rationalité unique, dont on retrouve un prolongement dans le principe du *one best way* (Taylor, 1911). En effet, dans les organisations, l'ordre social est le produit des régulations qui prennent leurs sources tant du côté de l'encadrement et de la direction, que du côté des subordonnés ou des exécutants. Dans ce cadre, ces groupes d'acteurs vont s'affronter à propos de la légitimité que chacun tente d'imposer à l'autre. La direction tente de contrôler le comportement des subordonnés, tandis que ces derniers tentent d'y échapper en affirmant leur autonomie. Cette approche permet de penser ensemble ce que l'on a l'habitude d'opposer, en considérant le comportement de la hiérarchie comme ayant une légitimité « officielle » ou « formelle » par opposition au comportement des subordonnés qui aurait éventuellement une légitimité « réelle » ou « informelle ». Dans cette manière de voir, seule la hiérarchie a une légitimité importante, puisque les pratiques des subordonnés ne sont considérées que comme l'ombre portée des règles officielles, interprétées comme une dégradation des règles officielles dans la pratique. Nous sommes au cœur de l'objet central de l'ergonomie, à savoir, le contenu de l'écart entre le *prescrit* et le *réel*.

La sociologie du travail, et plus précisément l'étude sociologique de l'exécution réelle du travail, montre, depuis cinquante ans, qu'il existe un écart entre le schéma théorique et le fonctionnement réel de l'organisation. De plus, elle s'appuie sur le postulat que cet écart est largement alimenté par des éléments autres que la défaillance, la faiblesse du « facteur humain » ou encore la « tricherie » (Reynaud, 2003). En effet, cet écart peut surtout être envisagé comme le moyen de pallier les lacunes de la structure organisationnelle. Il est

généré par une dynamique collective localisée, qui n'est autre qu'une opposition aux règles imposées d'en haut sans être réduite à des « réflexes affectifs de défense » (Ibid., p. 104). Cette idée s'articule autour des notions de régulation de contrôle et de régulation autonome. Ainsi, est considérée comme règle de contrôle, celle qui permet de structurer l'organisation, c'est-à-dire la règle qui est définie par le concepteur de l'organisation. La règle autonome s'apparente à la règle non officielle qui est mise en œuvre pour l'exécution réelle du travail, par les opérateurs. La règle, par elle-même, n'est pas de contrôle ou autonome. Elle le devient par la place qui lui est conférée par celui ou celle qui l'émet. Dit autrement, les qualificatifs « autonome » et « de contrôle » désignent un usage de la règle et non sa nature. En fait, au-delà de la seule rationalité stratégique (Crozier et Friedberg, 1977), les régulations autonomes sont souvent clandestines mais tolérées et reconnues par l'encadrement, voire même construites et mises en œuvre avec sa collaboration. Dans ce contexte, les pratiques informelles peuvent être considérées comme une *marge de productivité*.

Par la suite, Terssac et Reynaud (1992) posent l'activité de régulation comme l'enjeu principal des nouveaux modèles d'organisation. La dichotomie d'usage des règles, faite par Reynaud (1989), entre ce qui est autonome et contrôlé, devient, de façon plus appliquée,

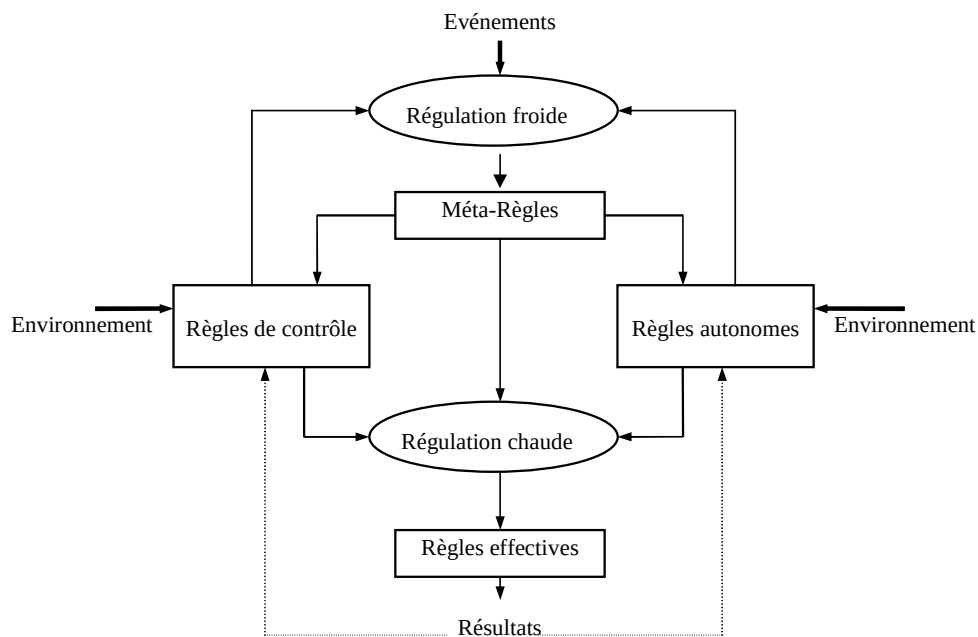


Figure 9 : Régulation entre règles de contrôle et règles autonomes

une dissociation entre les « règles officielles » et les « règles non écrites » (Terssac, 1992). La confrontation (Figure 9), en temps réel, entre les règles *officielles, prescrites*³⁰, et les règles *officieuses*, prend la forme de « régulation chaude » (Terssac et Lompré, 1996).

Cette approche trouve une seconde application en ergonomie, au cœur même de la notion d'activité³¹. En effet, la notion d'écart entre les règles de contrôle et les règles autonomes, permettrait, d'une part, de trouver une origine au coût que cet écart serait susceptible d'engendrer pour les opérateurs, et d'autre part, d'envisager un coût pour l'entreprise. Autrement dit, l'existence ou l'absence de règles autonomes et de règles de contrôle aurait des effets sur la situation, et serait pour l'ergonome un élément de compréhension et d'action. La figure 10 (Daniellou, 1998a) schématise, dans une expression plus « contextualisée », ce modèle du fonctionnement organisationnel, dans la situation de travail.

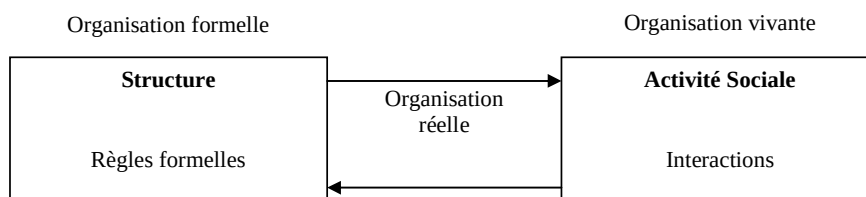


Figure 10 : Organisation du travail (d'après Daniellou, 1999a)

La place de l'activité des acteurs est centrale dans cette approche ergonomique³² qui met aussi l'accent sur la singularité de chaque situation. En fait, la structure organisationnelle ne représente que la « cristallisation passagère de cette activité sociale, tout autant que la structure d'un moment détermine partiellement cette activité sociale » (Daniellou, 1999a, p. 530). Ainsi, la transformation organisationnelle s'appréhende plus par la compréhension de l'activité réelle des acteurs et de son intégration permanente dans la structure organisationnelle : la prise en compte des régulations (Carballeda, 1997 ; Carballeda et Daniellou, 1997). Par conséquent, et surtout par définition, le changement organisationnel doit impliquer les acteurs composant l'organisation, afin de pouvoir aider ces acteurs à penser et à traiter les spécificités de leur propre organisation.

³⁰ La notion de prescription est entendue ici dans le sens de « confinement » (Hatchuel, 2003), c'est-à-dire comme une action des concepteurs visant à rendre le travail prescriptible et prédictible.

³¹ L'activité se rapporte ici au concept utilisé en ergonomie et non l'activité au sens économique du terme.

³² Ou plutôt devrait-on employer le terme de « contextualisation ergonomique » ?

2.2 La prise en compte de l'activité

Aujourd'hui, il semble que les évolutions communes des organisations du travail sont très générales et qu'elles ne suffiraient pas à expliquer les conséquences qu'elles pourraient avoir sur la santé des opérateurs. Ce qui conduit les ergonomes à s'intéresser plus précisément aux difficultés rencontrées par les acteurs concernés, lors d'une modification organisationnelle : comprendre, d'une part, l'écart entre l'activité réelle et les déterminants de la structure organisationnelle et, d'autre part, mettre en place un processus visant la réduction de cet écart (*la disparition* de l'écart serait, par définition de l'activité de travail, un terme inapproprié).

Pour Daniellou (1999a), le lien entre l'activité réelle des opérateurs et la structure organisationnelle peut se traduire par l'impossibilité dans laquelle peuvent se retrouver les opérateurs qui n'ont pas ou plus la possibilité de conserver une dynamique représentée par la figure 11.

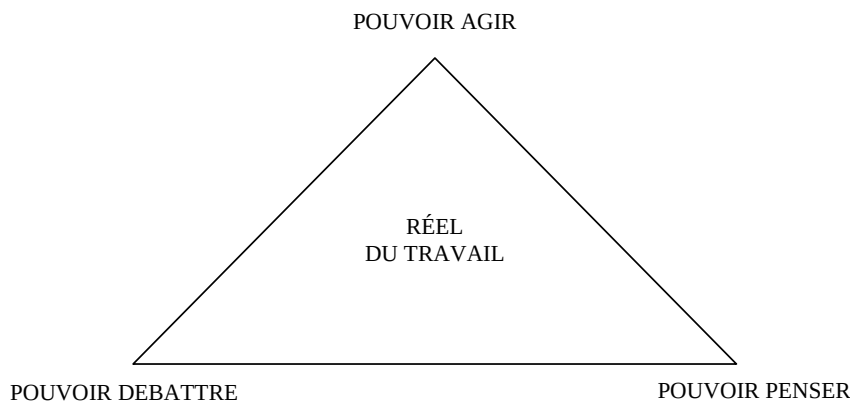


Figure 11 : Pouvoir penser, pouvoir agir, pouvoir débattre (d'après Daniellou, 1998a)

En fait, cette schématisation de la réalité du travail constitue une « application » de la théorie de la régulation sous l'angle de l'activité individuelle. L'activité de travail se joue à l'articulation des trois espaces (« pouvoir penser », « pouvoir débattre » et « pouvoir agir ») et les liens tissés entre eux sont, pour l'ergonome, révélateurs des conditions dans lesquelles cette activité prend vie. Ainsi, la compréhension de l'évolution de l'organisation passe par l'explicitation de l'évolution de la tension existante entre ces dimensions. L'écart entre les règles de contrôle et les règles autonomes pourra être assimilé à la « valeur » de cette tension entre les pôles, si on s'intéresse à l'activité d'un individu.

Nous retiendrons ici qu'un quelconque blocage de la dynamique entre les trois composantes peut générer, selon son auteur, une diversité d'effets :

- L'empêchement de penser la réalité locale, à cause de l'emprise des discours économiques globaux,
- L'impossibilité de la mise en débat de la diversité de logiques de l'entreprise, en lien avec les pressions exercées sur les cadres et leurs opérateurs, empêchant la prise en compte des contradictions existant à tous les niveaux,
- Enfin, l'atteinte du pouvoir agir se traduit par l'impossibilité, pour l'opérateur, d'influencer sa propre situation de travail, tant au niveau micro (poste) que macro (décisions stratégiques).

Si les diverses logiques portées par l'encadrement, comme le respect du code du travail ou encore la logique des clients, ne peuvent pas être prises en compte dans des espaces de délibération autour de la règle, les cadres et agents de maîtrise peuvent conduire leurs collègues à les désigner comme agissant contre les intérêts de l'entreprise (Daniellou, 1999a).

3. L'organisation comme un instrument

Dans la continuité de l'approche sociologique de l'organisation comme un système vivant, nous souhaiterions maintenant essayer de comprendre en quoi l'organisation pourrait être considérée comme un *instrument*. Cela nous permettra notamment de discuter les rapports entre les individus et la structure organisationnelle pour appréhender la notion de développement de l'organisation.

Dans un premier temps, nous proposons les principaux traits d'un cadre d'ensemble afin de saisir les formes d'association des hommes et des objets. En effet, les objets et les systèmes techniques ne constituent pas nécessairement des instruments, *a priori*, pour les hommes mais le deviennent dans l'action par des processus de « genèse instrumentale » : « instrumentation » et « instrumentalisation » (Rabardel, 1995). Ensuite, nous essayons de comprendre en quoi l'organisation peut être envisagée comme un instrument et les conséquences que cela implique. Dans ce cadre, nous concevons l'organisation, comme un instrument, dans le sens d'une sorte de « béquilles » (Ibid.), une ressource aux différents opérateurs en vue de résoudre les problèmes et de traiter les situations qu'ils rencontrent. Nous verrons que les situations de service, avec leurs particularités, sont montrées des intérêts à considérer l'organisation comme un instrument.

3.1 Le concept d'instrument

Les objets et, plus généralement les systèmes, sont conçus en fonction d'un environnement humain. L'utilisation d'outils (artéfacts) par les hommes révèle quelquefois des fonctions de non prévues lors de leur conception. L'homme, en fonction de l'activité qu'il déploie, pourra détourner le fonctionnement initial de l'artéfact pour faciliter l'atteinte de ses buts. Dans ce cas, le fonctionnement de l'objet déplace celui défini lors de sa conception. Les

schèmes d'usage³³ et l'artéfact forment alors un ensemble qu'il conviendra de dénommer « instrument » (Rabardel, 1995).

Le terme « artéfact » désigne donc un objet selon ses différentes spécificités : un système technique, un objet fonctionnel ou encore un moyen d'action (Rabardel, 1995). Une table peut être étudiée selon sa surface ou son volume d'un point de vue mathématique, selon son poids ou sa densité d'un point de vue physique ou, selon son origine et sa fonction d'un point de vue des sciences humaines (Haudricourt, 1964).

L'instrument est à l'articulation de l'artéfact et des schèmes d'utilisation donc à la rencontre entre un artéfact et un sujet. En ce sens, l'instrument est entendu comme une « entité mixte » (ibid., p. 93) : pour partie un artéfact (fraction d'artéfact ou groupe d'artéfacts) et pour autre partie un sujet. Le sujet est quant à lui une entité multimodale, c'est-à-dire biologique, cognitive, psychique et sociale (Daniellou, 1992). Par conséquent, les relations entre le sujet et l'artéfact pourront se décliner sous la forme de liens « physiques » (la main qui tient le marteau) et des liens « moins directs » par l'attribution de modes d'utilisation de l'artéfact par le sujet : des schèmes d'utilisation. Cependant, il existe une indépendance relative de l'artéfact et du sujet (Rabardel, 1995). Un schème d'utilisation peut s'appliquer à plusieurs artéfacts. Les schèmes de la conduite automobile peuvent être transposés d'un véhicule à un autre. De plus, un même artéfact peut s'insérer dans divers schèmes d'utilisation. La clef anglaise peut être assimilée au schème « frapper » donnant ainsi à l'artéfact une fonction nouvelle (Béguin, 2005). Se pose alors la question de la « durabilité » de l'instrument.

Les diverses formes de conception des usages par les utilisateurs – qui mettent en relief ce que les ergonomes décrivent comme l'écart entre le prescrit et le réel – constituent « la genèse instrumentale » (Rabardel, 1995) en donnant à l'artéfact le statut de « catachrèse » (Faverge, 1970).

« L'instrumentalisation peut être définie comme un processus d'enrichissement des propriétés de l'artéfact par l'opérateur. » (ibid., p. 140). Comme nous l'avons vu plus haut, l'artéfact est conçu pour avoir un certain nombre de caractéristiques physiques et de fonctionnalités. Son utilisation par un opérateur pourra conduire à ce qu'il soit physiquement et fonctionnellement modifié (l'établi de Demarcy, Linhart, 1978). Les formes et les fonctions de l'artéfact peuvent être plus ou moins « stabilisées ».

Le processus d'instrumentation s'apparente quant à lui à la genèse de schèmes, à l'assimilation de nouveaux artéfacts aux schèmes (donnant ainsi une nouvelle signification

³³ Nous ne développerons pas ici la notion de schèmes. Nous limiterons nos propos aux schèmes d'usage (Rabardel, 1995) qui permettent à l'utilisateur d'un artéfact de guider, d'organiser ses actions et ses activités spécifiques directement liées à l'artéfact.

aux artefacts) ou encore à l'accommodation des schèmes (contribuant à leur changement de signification) (Rabardel, 1995). Ce processus est une spécification, un enrichissement ou une conformation des formes de l'action. Il s'agit d'un développement de compétences nouvelles de l'opérateur à partir de celles dont il dispose (Béguin, 2005). Dans ce cadre, la transformation ou la constitution de schèmes permettra à l'opérateur d'élaborer de nouvelles « images opératives » (Ochanine, 1978) ou « représentations fonctionnelles » (Leplat, 1985), propres à une situation particulière. Les termes d'images et de représentations sont entendus ici comme celui d'« images mentales » en tant que prolongement des schèmes d'action (Piaget et Inhelder, 1966). Ces représentations opératives, guidées par des schèmes, constituent une structure informationnelle qui se forme au cours d'une action dirigée sur les objets. Le processus d'instrumentation visera alors la constitution de nouvelles images opératives liées à l'action.

Ce double processus d'instrumentation et d'instrumentalisation permet d'envisager les diverses formes de développement possibles au cours de la genèse instrumentale.

3.2 De l'instrument à l'organisation

Il nous reste maintenant à éclaircir une éventuelle transposition de la théorie instrumentale vers la compréhension de et l'action sur le fonctionnement organisationnel. Il nous semble que cette transposition, ou plutôt ce rapprochement, est envisageable et peut permettre un regard intéressant sur le fonctionnement de l'organisation et sur son développement.

En nous intéressant au point de vue de Terssac et Lompré (1996) sur l'approche organisationnelle, nous nous sommes proposé de considérer le fonctionnement de l'organisation comme guidé, pour partie, par un ensemble de règles formelles (la structure) et, pour autre partie, par les interactions issues des activités sociales. Dans ce cadre, la structure peut être assimilée à un artefact ou plutôt un ensemble d'artefacts. On peut en effet considérer la structure comme un objet fabriqué et/ou qui a subi une transformation d'origine humaine. La structure est ici entendue au sens défini par les sociologues et plus particulièrement Reynaud (1979, 1989, 1995, 2003) et de Terssac (1992, 1996, 2003), c'est-à-dire comme l'ensemble des règles et dispositifs qui guident les actions des acteurs d'une organisation, d'une entreprise. Toute règle délimite un collectif d'individus concernés, une durée de référence, ainsi qu'un espace de référence pour l'action. Dans ce cadre, Hatchuel (2003) accorde à la règle un « contenu sémantique » et une notion de « rapport » : le même contenu sémantique d'une règle n'aura pas les mêmes effets d'un individu à l'autre selon le rapport de prescription qui lie l'individu à la règle. Cependant, il existe une multitude de règles au sein d'une entreprise et nous nous proposons à présent de différencier quelques unes d'entre elles.

3.2.1 Les règles endogènes et les règles hétéronomes³⁴

Une première différenciation possible est celle qui concerne la part des règles qui s'imposent à l'entreprise de l'extérieure (les règles hétéronomes) et celles que l'entreprise conçoit et fait évoluer au sein même de sa structure pour atteindre les objectifs qu'elle se fixe.

Les règles hétéronomes sont des règles dont l'entreprise ne maîtrise ni le contenu ni les modes d'imposition. Elles sont déterminées par des organisations ou des institutions extérieures, voire même par des processus extérieurs. Un des processus extérieurs producteurs de règles de ce type est le marché avec les « lois » qu'il impose à certaines entreprises. D'autres règles sont imposées aux entreprises par le biais de conventionnement de tous ordres. Les lois européennes et françaises qui régissent les codes des assurances et des mutuelles s'imposent aux entreprises qui en dépendent. Les conventions collectives sont aussi des formes de règles hétéronomes que l'entreprise doit prendre en compte dans son fonctionnement.

Face aux objectifs imposés par les règles hétéronomes, l'entreprise doit redéfinir un ensemble d'objectifs internes qu'il convient de structurer sous formes de règles internes, endogènes. Elles sont endogènes dans le sens d'être intrinsèques à l'entreprise qui les met en œuvre et qui a la possibilité de faire évoluer leur contenu et leur mode d'ordonnement. Il est possible d'opérer des distinctions entre ces règles endogènes. Le paragraphe suivant s'attache à identifier une catégorisation plus détaillée de certaines de ces règles.

3.2.2 Les règles de niveau 1 et les règles de niveau 2

Pour guider et gérer son fonctionnement, l'entreprise met en place un ensemble de règles plus ou moins formalisées. Elles ont évidemment des finalités différentes. À ce stade, nous souhaiterions dissocier ce que nous nommerons à partir de maintenant les « règles de niveau 1 » et les « règles de niveau 2 »³⁵. Cette dénomination essaie de se rapprocher de celle proposée par l'Ecole de Palo Alto, et plus particulièrement par Watzlawick, Weakland et Fisch (1975), sur la question des changements. Ces auteurs identifient la possibilité, à partir de la clinique en psychothérapie, de concevoir le changement par le biais de deux formes de changement : « [...] l'un prend place à l'intérieur d'un système donné qui, lui, reste inchangé, l'autre modifie le système lui-même. » (ibid., p. 28). Ils dénomment le premier « changement 1 » et l'autre « changement 2 ». Dit autrement, le

³⁴ Les termes endogène et hétéronome ne sont pas totalement antonymiques ; l'antonyme d'hétéronome étant autonome et celui d'endogène étant hétérogène. Pour autant il nous semble pertinent de différencier les règles qui s'imposent à l'organisation de l'extérieur et celles qui s'auto-génèrent au sein même de l'organisation, même s'il existe évidemment des liens entre elles. Cette dissociation aurait éventuellement pu être formulée avec les termes de « règles internes » et « règles externes ».

³⁵ Par la suite nous emploierons plus facilement les termes « règles 1 » et « règles 2 ».

changement 1 concerne la transformation de la structure interne du système et le changement 2 s'apparente au changement du changement. Transposé à l'entreprise³⁶, ce concept renvoie à l'idée de règles permettant le fonctionnement de cette dernière (règles 1) dont le changement viserait leur transformation et des règles permettant de structurer les « manières » d'agir sur la transformation de ces règles (règles 2). Dans la partie 5, nous reviendrons sur l'intérêt de dissocier ces règles à propos du changement organisationnel.

Les règles 1 forment alors de la structure organisationnelle qui permettra de guider l'action de production. On y retrouve de manière non exhaustive et sans ordre :

- Les procédures de travail,
- Les tâches,
- Les fiches de postes, les consignes,
- La répartition des tâches,
- La répartition des temps de travail,
- La division du travail,
- La répartition des responsabilités (hiérarchie),
- La définition des métiers,
- Les objectifs,
- Etc.

Telles que nous les concevons, les règles 1 donnent, une fois qu'elles sont établies, une forme de stabilité à la structure, même si ces règles sont modifiées, adaptées localement. Elles permettent de constituer un socle de base du fonctionnement organisationnel. Elles sont, selon nous, proches du concept d'artéfact.

Les règles 2 permettent quant à elles de construire les règles 1. Elles sont le plus souvent implicites mais n'en gardent pas moins un caractère essentiel pour le fonctionnement organisationnel et surtout sa transformation. Elles sont largement influencées par les relations interpersonnelles. Nous pourrions les assimiler aux règles qui constituent le « contrat moral » (Cf. Partie 1, Chapitre 2, § 2.2) dans la relation de service. Lorsqu'elles conservent un caractère implicite, officieux, ces règles ne font pas partie de la structure et ne sont donc pas assimilées à l'artéfact, tel que nous l'avons défini plus haut. Par contre, les règles 2 peuvent s'intégrer à la structure, comme des règles formalisées permettant de modifier les procédures, et peuvent aussi devenir des règles 1 : tel est le cas lorsqu'une entreprise décide d'instaurer une démarche participative pour conduire un changement organisationnel, par exemple. Vues sous l'angle de la genèse instrumentale, les règles 2 ne constituent donc pas l'artéfact mais au contraire les moyens d'agir sur l'artéfact. Elles émanent des collectifs et des liens entre eux ainsi que des liens entre les individus qui les composent

³⁶ Watzlawick, Weakland et Fisch (1975) proposent dans ce sens les possibilités d'une « [...] application utile et adéquate dans les problèmes humains en général. » (p. 183).

Comme pour le concept d'instrument, la séparation stricte entre l'artéfact et l'individu paraît difficile. Il semblerait plutôt que les formes de relations qu'ils entretiennent au cours de la *genèse organisationnelle* soient formalisables par un continuum où l'une des extrémités serait l'artéfact (la structure) et de l'autre l'individu.

Point d'étape

Le changement organisationnel constitue un processus qui permet de passer d'un état de fonctionnement A à un état B. Le terme « processus » indique que le changement ne constitue pas seulement l'explicitation de la situation existante A et la définition de la situation future B, mais aussi l'élaboration d'un processus permettant de passer de A à B.

Il nous semble que les deux approches que nous avons décrites sur le fonctionnement organisationnel permettent de compléter ce point de vue sur le changement organisationnel. Nous retiendrons de la théorie de la régulation conjointe que l'organisation constitue un emboîtement entre la structure (règles et dispositifs) et les activités des individus qui la composent. Dans ce sens, l'approche instrumentale, telle que nous l'avons utilisée, permet d'enrichir la compréhension des liens que peuvent entretenir les acteurs de l'organisation avec la structure. Une première ébauche sur l'énumération de différents types de règles composant la structure nous conduit à proposer que les individus peuvent ne pas « jouer » de manière identique avec les règles selon qu'elles sont endogènes ou hétéronomes ou encore qu'elles sont de niveau 1 ou 2.

Compte tenu des éléments relevés concernant le fonctionnement de l'organisation, le changement organisationnel doit alors comporter différents déterminants :

- Prendre en compte la situation existante en termes de structure et d'interactions.
- Définir seulement des axes stratégiques concernant la situation B à atteindre, car au cours du processus de changement s'élabore, en partie, la définition de la situation B. En effet, le changement doit permettre l'adaptation des individus à l'usage des nouvelles règles (règles 1) à partir de l'élaboration de règles 2 permettant de guider cette adaptation. Par conséquent, une part du changement doit permettre la définition de règles 2.
- Dans ce cadre, la définition de la situation finale B et l'élaboration d'un processus pour l'atteindre doivent impliquer les acteurs qui constituent l'organisation.

Il nous semble que la prise en compte de ces éléments est essentielle pour guider le changement organisationnel, tant pour la définition du fonctionnement futur de l'organisation que pour la conduite des transformations.

Commentaire [e2] : le à essentiel

Chapitre 7 : *La transformation de l'organisation et le maintien de la continuité du service*

À présent, il nous reste à mieux comprendre pourquoi nous nous intéressons aux modes de fonctionnement des organisations dans le cadre de notre problématique. Nous avons vu dans la première et deuxième parties que les services de façon générale se prêtaient peu aux modèles industriels de production et de mesures de la performance. Par la présence du client dans le processus de production, l'immatérialité de l'objet produit, des engagements subjectifs de la part des opérateurs et des clients, le service se prête moins à une vision et une gestion « mécaniste » du fonctionnement de l'organisation dans laquelle il est produit. Or, nous verrons dans le premier paragraphe de ce chapitre que les services sont marqués par des changements organisationnels qui les conduisent à des formes d'industrialisation. Dans ce cadre, la parcellisation des tâches, par la déstructuration organisationnelle, ne favorise donc pas nécessairement une amélioration de la performance globale de production du service s'il n'est pas envisagé de construire parallèlement les « ponts » entre ces nouvelles structures, de façon à constituer un fonctionnement en réseau, synonyme de maintien de la continuité du service. Nous considérerons alors la continuité du service comme un gage de performance, d'atteinte de la qualité de service.

1. **L'industrialisation des services : vers une séparation du *back office* et du *front office***

Levitt (1972) est l'un des principaux auteurs à soutenir la thèse que l'industrialisation des services est une nécessité pour l'amélioration des performances. Selon lui, l'amélioration des performances de la production de service passe par l'utilisation de nouvelles technologies et la création de systèmes organisés, conçus spécifiquement pour produire le service désiré en s'appuyant sur des concepts industriels. Ceci implique notamment une définition précise des tâches et une standardisation des services proposés.

Durand (2004), quant à lui, montre à quel point les activités de services, particulièrement lorsqu'elles emploient des personnels peu qualifiés, mobilisent des méthodes d'organisation du travail analogues à celles de l'industrie. Le maître-mot est aujourd'hui celui de « flux tendu ». Dans le secteur manufacturier, ce terme renvoie à un ensemble de procédures organisationnelles permettant aux opérateurs d'ajuster à tout instant le nombre de pièces produites aux besoins des autres segments de la chaîne productive, et *in fine* au niveau requis par le marché. Dans le travail des caissières de la grande distribution, comme dans les centres d'appels, le flux tendu a une expression très concrète : la file de clients postés devant la caisse ou en attente sur le réseau téléphonique. Une file que les employeurs organisent « scientifiquement » en calculant au plus juste le nombre de salariés présents à chaque heure de la journée, instaurant une pression constante et incitant à accélérer les cadences. Cette transposition de la chaîne de production industrielle est complétée par une

prescription rigoureusement taylorienne des gestes, paroles et attitudes que l'opératrice doit adopter dans le face-à-face avec le client. Avec l'application de ces méthodes d'organisation du travail, les activités de service basculent dans l'univers de la rationalité industrielle. Il demeure que la relation de service suppose un rapport spécifique, comme nous avons pu le discuter précédemment.

Nous allons tenter dans cette section de comprendre en quoi les activités de service peuvent être affectées par l'industrialisation.

1.1 L'organisation de l'entreprise de service

L'objet de ce paragraphe n'est pas de proposer une forme d'« organisation type » qui concernerait l'ensemble des entreprises de service. Cela n'aurait que peu d'intérêt pour notre propos et irait dans le sens contraire des positions que nous avons pu tenir jusque-là concernant les intérêts de la diversité des modes de production du service. Cela étant, il nous paraît intéressant de repérer des modes d'organisation classiquement utilisés par les entreprises et à l'origine d'une séparation fonctionnelle entre le *back office* et le *front office*. En se référant à Zarifian (2005), on peut y distinguer trois grandes sphères :

- La sphère du « contact client » est celle qui est la plus connue de la part des clients. Elle est actuellement marquée par un développement des canaux d'accès (contact physique par agence, contact téléphonique par centre d'appels, contact par Internet, etc.).
- La sphère de l'« infrastructure technique et/ou gestionnaire ». Elle concerne ce qui est mis en œuvre pour penser la production effective du service. Par exemple, à France Telecom, il s'agira de la sphère de la construction, maintenance et supervision des réseaux de télécommunications. À La Poste, cette sphère concernera plutôt l'acheminement, le tri et la distribution du courrier ou encore de la gestion des comptes dans les services financiers.
- Enfin, la sphère de « l'innovation et du marketing ». Elle est relative à la mise au point et au lancement de nouveaux produits-services³⁷. Elle s'appuie souvent sur une activité de recherche et développement pour proposer des produits-services « en correspondance avec les attentes des clients ».

Selon le même auteur, cette modélisation de l'organisation des entreprises de service permet de mettre en avant un certain nombre d'éléments significatifs de ces dernières :

³⁷ Dans la banque, le terme de produit est souvent utilisé pour qualifier un crédit ou un placement financier, par exemple ; le terme de service étant réservé à ce qui est relatif à une interaction entre le client et le prestataire.

- Une très grande difficulté de coopération entre ces différentes sphères, avec une large ignorance réciproque du travail qui s'y mène, bien qu'en principe, les trois sphères devraient être solidairement engagées dans la production de service relativement aux « attentes » des clients. Le découpage et la division du travail l'emportent nettement sur la coopération, ce qui suppose que soient établis des relais de coordination du travail (relais au sein desquels les applications informatiques prennent une place croissante). Ceci nécessite en conséquence de concevoir une organisation favorisant la coopération.
- Une prégnance du modèle d'innovation de type fordiste, rarement remis en question et qui conduit ces entreprises vers la mise en œuvre (voire la découverte) du modèle industrialiste d'organisation. Ceci engendre souvent des fractionnements des offres et des processus de production du service, réduisant de la sorte la sphère du contact client à une sphère « de distribution de produits ».
- Enfin, chacune de ces sphères recoupe l'univers des clients mais avec des préoccupations et des outils différents, de sorte que l'image du client se retrouve en réalité éclatée selon des représentations hétérogènes.

Dans ce cadre, si la structure organisationnelle des entreprises de service se limite à ces trois sphères sans lien fonctionnel (Figure 12), la sphère du contact devient la seule en mesure de prendre en compte des éléments dont le client est porteur pour la production du

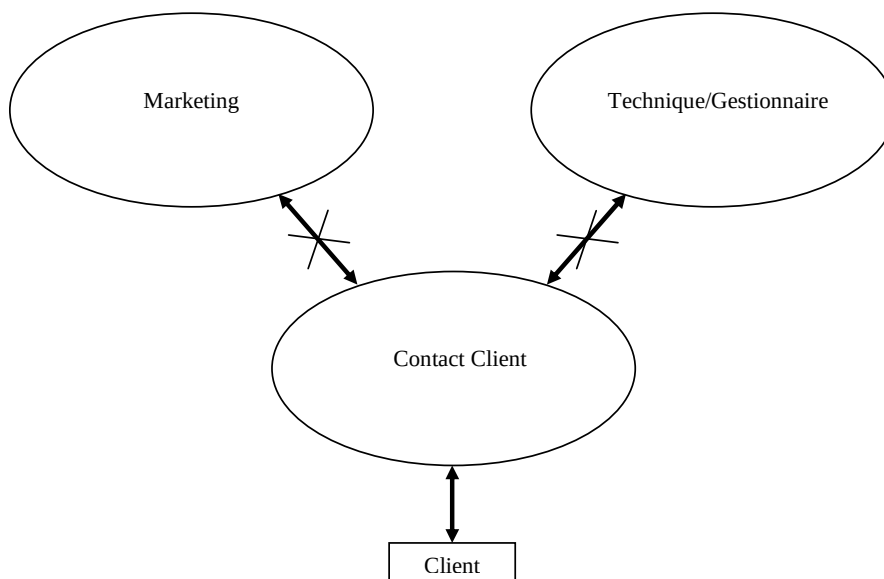


Figure 12 : Un modèle d'organisation de l'entreprise de service selon 3 sphères (d'après Zarifian, 2005)

service. Le risque est de « tronquer » la représentation du client qui doit être globalement véhiculée au sein de l'organisation pour produire le service. Les clients peuvent ainsi devenir des dossiers à gérer selon un principe de risque et d'apport financier pour la sphère

de la gestion des comptes dans les établissements financiers. De la même façon, le bénéficiaire devient lui aussi un dossier dans les centres de traitement de la Sécurité Sociale où le service est conçu comme le traitement d'informations et de masses financières.

1.2 L'industrialisation comme production de biens tangibles

Plus concrètement, une forme de rationalisation possible de la production concerne l'imitation du monde industriel comme production de biens matériels, tangibles. Dans ce cadre, la question de l'industrialisation des services revient à donner une réponse à la question suivante : comment remplacer des prestations de services immatériels par la production et la vente d'objets ? Pour Gershuny (1978), Gershuny et Miles (1983), cette question trouve clairement une réponse dans sa théorie d'une société de self-service comme modèle économique et social visant à remplacer une « société postindustrielle ». Cela étant, leur concept concerne plus largement la substitution du lave-linge domestique aux blanchisseries ou de la télévision aux spectacles vivants. La question nous semble plus complexe concernant la médiation sociale, les soins aux particuliers (Teiger, Cloutier et David, 2005) ou encore le conseil et l'accompagnement (Cerf et Falzon, 2005b). Ceci recentre l'interrogation déjà exprimée au cours de la partie 1, à savoir la pertinence de considérer toutes les situations de service comme revêtant des caractéristiques identiques concernant leur production. Clairement, nous adoptons le point de vue de Gadrey (1991) et répondons par la négative à cette question. Comme l'ont montré, entre autres, Cerf et Falzon (2005a) dans un ouvrage collectif consacré à la question de l'ergonomie dans les situations de service, chaque « cas » nécessite une approche particulière. Ils insistent notamment sur le fait de considérer l'objet de travail comme un élément de différenciation des situations.

Pour autant, des entreprises tendent à considérer que le service peut et doit revêtir les caractéristiques d'un objet matériel qu'il est ensuite question de vendre à des clients. L'univers de la banque se prête parfaitement à cette conception de la production de service (Courpasson, 1994, 1995). Les offres proposées aux clients de la banque tendent à être définies par avance dans une palette de produits dans laquelle il s'agit de trouver ce qui correspond aux attentes. Il devient ainsi difficile pour l'agent, voire impossible, de construire une offre particulière en fonction de la demande singulière du client (cf. partie 1, Chap. 4). Par conséquent, il nous semble qu'une dimension de la qualité de service « s'effrite » par la réduction des marges de manœuvre des opérateurs et des clients quant aux possibilités de construire des offres. Même si la quantité de produits proposés est plus importante, il n'en reste pas moins que la possibilité de concevoir un service particulier disparaît. Dans ce cas, il existe une forme d'industrialisation par rapport aux résultats matériels, standard que l'entreprise de service produit.

La standardisation des services, comme produits, entraîne inévitablement la mise en place de modes de production particuliers, qui nous semblent appartenir au modèle mécaniste

décrit ci-dessus. Des exemples à l'hôpital (Minvielle, 1996), dans des CAF (Caisses d'Allocations Familiales) (Dubois et Retour, 1997 ; David, 1998 ; Boussard, 1998a, 1998b ; Gautrat et Laville 1995), dans le travail dans les banques (Courpasson, 1995) vont dans ce sens et mettent en évidence les nouvelles contraintes qui s'imposent aux opérateurs en termes d'adaptation de la demande singulière du client vis-à-vis d'une « rigidification » des prescriptions relatives aux modes de production.

1.3 *L'industrialisation des modes d'évaluation des performances : productivité et quantification*

Enfin, un dernier aspect lié aux précédents peut servir à la compréhension des formes d'industrialisation dans les services : les modes d'évaluation des performances. Nous nous référons ici à des méthodes gestionnaires et des mesures des performances souvent liées à la recherche de « gains de productivité et de réduction de coûts standards » (Gadrey, 1996). La conception des performances est alors centrée sur l'augmentation de la productivité par des mesures quantitatives de résultats *a posteriori*. Ceci est critiquable dans le sens où Zarifian (1995) le formule, c'est-à-dire que plus les activités se « tertiarisent » et moins les contrôles de gestion dits « classiques » semblent en mesure de prendre en compte la réalité des performances produites. Le contrôle de gestion devient ainsi un outil de détermination des résultats *a posteriori* ne permettant pas une aide au pilotage des processus de production (Giard, 1990). Or, dans les services, la question de la qualité, et finalement des performances, ne peut pas totalement être évaluée par la mesure de critères déterminés par avance, comme pour la production de biens matériels.

Dans ce cas, il semblerait nécessaire de permettre l'enrichissement des systèmes d'évaluation industriels, en proposant par exemple des systèmes d'évaluation qualitative en complément (Roche, 1995). En effet, comme vu plus haut, les particularités des services (dimension relationnelle et immatérialité du résultat) génèrent des déploiements de l'activité dont l'évaluation quantitative ne peut rendre compte à elle seule : « En ce qui concerne les activités de service et en particulier les relations de service, il faut reconnaître que dans l'état de nos connaissances nous ne pouvons pas évaluer le travail parce que nous ne savons pas le faire. » (Dejours, 2003, p. 34).

Ces modes d'évaluation découlent (ou sont liés à) des modes de production que nous avons décrits plus haut et dénommés industriels. Par conséquent, les exemples évoqués concernant la banque, les CAF ou encore l'hôpital viennent confirmer cette tendance à l'industrialisation des services par les modes d'évaluation.

2. Les conséquences de l'industrialisation sur le processus de production de service

2.1 Les conflits de logiques

2.1.1 Conflits entre logique commerciale et logique de service

La logique commerciale raisonne selon des critères solidement établis : part de marché, volume de placements et de ventes, évolution du chiffre d'affaires, etc. La clientèle est envisagée comme une « cible » pour augmenter les résultats commerciaux. Dans ce cadre, il faut certes prêter attention aux attentes des clients, mais l'essentiel est de vendre. Et la logique de service risque d'être « instrumentée » pour servir la logique commerciale. Cette tension est extrêmement présente dans l'environnement bancaire où les agents se retrouvent « écrasés » entre une logique commerciale descendante en termes d'objectifs à atteindre, par lesquels les évaluations et les rémunérations individuelles et collectives peuvent être faites, et une logique de service relative à la relation qu'ils entretiennent avec leurs clients (Cf. Figure 13).

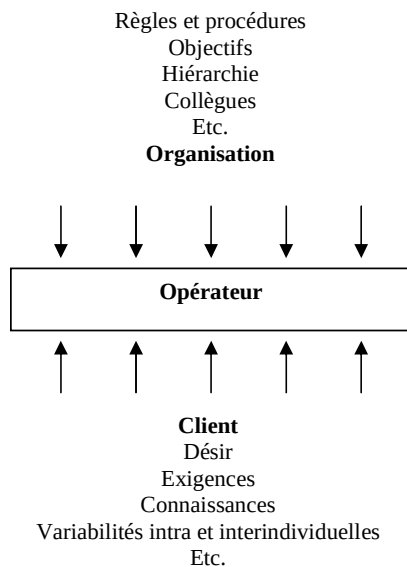


Figure 13 : L'activité écrasée - L'opérateur des services entre organisation et client

C'est autour du service qu'une relation forte avec le client peut être construite, qu'un sens du travail peut être élaboré (Clot, 2004), et enfin que la clientèle pourra être « fidélisée³⁸ » dans le tissage de liens sociaux. Zarifian (2002) parle à ce sujet de l'opposition imagée que peuvent faire les opérateurs entre « vente agressive » et « conseil compréhensif » au client. Dans le cas de cet « écrasement », la pression exercée sur les opérateurs peut se traduire par des conséquences directes sur leur santé et la performance du système (Vézina, 2002). Les indicateurs de cette pression sont relativement bien identifiés : délais client, rendement, pression des résultats à atteindre, organisation de la concurrence entre opérateurs, etc.

Dans le cadre des services, par la présence du client, cette pression de la logique commerciale peut se traduire par des injonctions contradictoires que l'opérateur devra gérer lui-même. Ce qui entraîne inévitablement des conflits psychiques pour construire des compromis au cœur de l'activité entre l'atteinte des objectifs commerciaux et la production d'un service de qualité. En conséquence, les opérateurs développent des stratégies individuelles et collectives face au constat que l'organisation dans laquelle ils évoluent est génératrice de « contresens ». Ce développement d'« intelligence contextualisée » (Zarifian, 2002) vient fortement se heurter avec le manque de reconnaissance manifesté à l'encontre de ces opérateurs par les formes organisationnelles tayloriennes dans lesquelles ils se retrouvent et qui les cantonnent à la position de simples exécutants.

2.1.2 Conflits entre logique technique et logique de service

La tendance au développement massif de la technologie et de l'informatique dans les services est liée (par cause ou par conséquence ?) au développement de la séparation entre le *back office* et le *front office*. En effet, le *back office* s'industrialise par un processus d'automatisation rendu possible par les outils techniques à disposition des concepteurs. Dans ce cadre, une tension se crée entre la logique de service et la logique technique, sous-tendue par la logique gestionnaire. Cette tension varie en fonction des approches relatives à l'utilisation des technologies :

- L'une d'elles envisage la technologie selon les traditions relatives à l'industrialisme fordiste. Les gains d'efficacité sont recherchés dans des économies d'échelles, par l'usage de l'automatisation et de l'informatisation. Cette logique tente de concentrer les moyens et les traitements de l'information selon une exigence purement quantitative : quantité d'informations traitées durant une période donnée avec une certaine fiabilité. Le « travail humain » est dévalorisé (non reconnu, voire supprimé) au profit de la performance des outils (rapidité et fiabilité des traitements).
- L'autre porte un regard plus modéré vis-à-vis de la technologie. Elle est plutôt envisagée comme un moyen de mettre à profit les informations pertinentes aux

³⁸ Cette notion de fidélisation est constitutive de la performance de l'entreprise et souvent indirectement évaluée dans la mesure quantitative par le rapport « d'entrées et de sorties » des clients.

producteurs de service. Dans ce cadre, la « singularité » dans la production de service est au cœur de la conception organisationnelle par le biais d'un développement des compétences des opérateurs grâce à la technologie. Le « travail humain » prend ainsi une place centrale par le développement et l'utilisation d'outils nouveaux.

Une des difficultés que l'on retrouve dans l'entreprise de service reste de tenir ensemble ces deux logiques : l'une favorisant le traitement de dossiers standard et l'autre mettant en avant la production de service. Dans une logique essentiellement financière, la première approche sera préférée, car moins coûteuse³⁹.

2.2 Les conséquences pour les opérateurs

Nous pensons que les services constituent des situations de travail où les formes d'organisation, décrites plus haut, se sont développées de façon importante, de par :

- Le développement massif et rapide du concept de relation de service,
- La présence du client comme prescripteur supplémentaire des formes d'accomplissement du travail.

En effet, comme le précise Bartoli (1999), les nouvelles organisations sont « *d'abord représentées par la montée en puissance des activités ou logiques de services* (en italique dans le texte)... Cette évolution transforme l'activité et le rapport au travail des individus. » (p. 523). En fait, la présence du client, dans le processus de production, reste un facteur d'incertitude quant à l'activité future des opérateurs. Selon nous, cette *source incompressible de variabilités* est un élément supplémentaire de déstabilisation de la dynamique entre les trois composantes du triangle. Cet aspect est exprimé par Davezies (1992), au sujet d'une analyse du travail des caissières d'un hypermarché, car leur activité se concentre entre des consignes strictes sur le comportement à adopter face aux clients et la demande d'un investissement personnel fort pour satisfaire ces mêmes clients. Dans ce cas, la situation des caissières peut être assimilée à celle des cadres, dans le sens où, si elles ne trouvent pas d'espace de délibération pour confronter ces différentes logiques et trouver des compromis acceptables, elles finissent par gérer *cognitivement* seules des injonctions paradoxales (Watzlawick et coll., 1981). Dans ce cas aussi, la dynamique des trois dimensions (pouvoir penser, pouvoir agir et pouvoir débattre) se retrouve instable.

L'opérateur qui *développe* son activité, au sein d'une relation de service, se retrouve, comme pour le cas des cadres, « écrasé » entre des injonctions contradictoires : celles émanant du client et celles émanant de l'organisation au sens large (voir Figure 4). L'organisation, génératrice de *prescriptions descendantes*, vient ainsi se *heurter*, par son

³⁹ Ce qui ne signifie pas qu'elle sera plus efficace. En effet, cela dépendra des indicateurs mis en œuvre pour évaluer les résultats.

caractère généralisant, à la singularité de la situation *générée* par le client sous forme de *prescriptions remontantes*.

Dans ce cas, il peut être pertinent de se poser la même question que Carballeda (1997) se pose au sujet des cadres, à savoir s'il existe des espaces de régulations pour les cadres, où ils auraient la possibilité de mettre en œuvre des régulations froides à propos de leurs propres difficultés professionnelles. En effet, les cadres se retrouvent fréquemment dans des espaces de régulation froide. « Mais il s'agit d'espaces de régulations froides où ils se trouvent face aux représentants des autres travailleurs, en tant que *représentants de la structure*, porteurs donc non de leurs propres difficultés professionnelles, mais des règles formelles qu'ils sont chargés de protéger. » (Ibid., p. 53). De la même façon, il nous semble que peu d'espaces de régulation froide existent concernant un certain nombre d'opérateurs impliqués dans une relation de service. Les hôtesses de caisse n'ont pas la possibilité (ou quasiment pas) de « discuter les règles » permettant de prendre en compte les contraintes qu'elles gèrent, portées par les clients face à la rigidité organisationnelle (Prunier et Poète, 1995). De même, les médecins n'ont que très peu, voire pas du tout, d'espaces de délibération pour envisager des règles particulières face « aux demandes excessives ou à des styles irritants de la part des patients » (Davezies et Daniellou, 2004, p. 152).

Pour poursuivre dans ce sens, Dejours (1998) nous invite à considérer les contradictions, gérées par certains opérateurs, entre la relation de service et la relation commerciale comme un « symptôme cognitif » induit par une difficulté de jugement entre le « bien ou le mal ». L'activité des employés des banques est significative de ces difficultés de jugement. En effet, la prise en compte importante du client dans la définition de stratégies commerciales conduit les managers à assimiler la relation commerciale à la relation de service. Or, la relation commerciale pourrait être considérée plutôt comme un simple « appendice » de la relation de service. En effet, l'acte de vendre « techniquement » un bien ou un service à un client ne constitue qu'un élément de la relation de service. Par contre, lorsque l'opérateur ou l'opératrice se trouve face au client et essaie de lui vendre un prêt, dont il sait qu'il n'a pas l'utilité et qu'en plus il l'endettera, d'autres dimensions de la relation de service entrent en jeu comme le rapport aux valeurs. Dans ce cas, *le psychisme est mis en difficulté*, ce qui peut générer des troubles comportementaux tels que les difficultés de jugement. Caroly et Weill-Fassina (2004) parlent à ce propos de contradiction entre la logique commerciale et la logique relationnelle concernant les guichetiers à La Poste : « en cas de demande d'une lettre en urgence, le guichetier doit proposer le tarif le plus cher, "Colissimo" ; or il sait que les délais de la province à Paris sont identiques, que le courrier soit affrété au tarif "Lettre urgente" ou "Colissimo". Il se trouve donc dans un conflit entre vendre au plus cher au client (voire "l'arnaquer", selon l'expression) et lui rendre service en répondant à sa demande tout en lui faisant payer le "juste" prix » (Ibid., p. 308). De la sorte, la répétition de ce type de situations pourrait entraîner chez l'individu des conséquences corporelles, par effet de somatisation, des

atteintes à la santé mentale ou encore des troubles comportementaux. Mais les liens entre certaines atteintes et la mise à mal du psychisme restent difficiles à établir.

Dans certains cas, l'*offre trop standardisée* empêche l'opérateur d'ajuster l'offre à la demande. Il n'est pas possible de modifier ni son contenu ni ses modalités de mise en œuvre. Pour gérer la spécificité de la demande, la tendance des entreprises est d'aller vers une offre prédéfinie de plus en plus diversifiée, comme la multiplication des prestations à la CAF, des produits à France Telecom et Air France, etc. (David et Huguet, 1998). Cet exemple caractérise la tendance de la forme d'organisation évoquée plus tôt : le *mass customization*. Pour les opérateurs concernés, il s'agit pour toutes les demandes qui n'entrent pas dans le cadre prédéfini de fournir des justifications de leur impossibilité de prendre en compte leur demande individuelle comme une demande singulière. Même si la quantité de ces demandes « hors cadre » reste faible, il est néanmoins nécessaire pour les opérateurs de développer de nouvelles stratégies de régulation afin de pallier les lacunes organisationnelles. La variabilité produite par le client ne vient pas essentiellement de différences interindividuelles concernant leur consommation. En effet, si on considère qu'il déploie lui aussi une activité, durant l'interaction avec le prestataire, alors il sera générateur de variabilités au même titre que les opérateurs, simplement par le fait d'être acteur de la situation.

À ce stade, il est donc possible de considérer que des transpositions hâtives de modèles, éprouvés et critiqués, issus du domaine de l'industrie du début du XX^{ème} siècle, vers les services soient le résultat, en partie, d'un développement économique des services très rapide. Ce qui nous amène déjà à envisager, même si nous développerons cette idée au cours des chapitres suivants, que des formes d'organisation, et surtout des formes de démarches de changement organisationnel, peuvent avoir des effets négatifs indirects⁴⁰ sur la performance globale de la production : « Dans la relation de service, la santé est d'entrée une question d'efficacité. » (Hubault, Bourgeois, 2002, p. 26).

3. Le maintien de la continuité du service

Dans ce contexte d'industrialisation des processus de production de service, séparant le *back office* et le *front office*, deux issues nous semblent envisageables :

- Soit le client adapte ses modes de consommation aux modes de production – plus rapides – en sachant qu'il aura des difficultés à « faire personnaliser » le service produit ; dans ce cas les opérateurs sont contraints à réduire les espaces de négociation autour des demandes des clients ;
- Soit le mode de production de service continue à tenir compte de la singularité des demandes et se dote de moyens permettant de maintenir une continuité du service sur l'ensemble du processus de production (*back office* et *front office*) comme gage de qualité de service.

⁴⁰ Induits par l'atteinte à la santé des opérateurs ou par la modification de leurs comportements.

Il apparaît clairement que les enjeux ne sont pas les mêmes selon que le service a pour objet par exemple les placements financiers d'une personne ou sa santé. Nous développons ce paragraphe en essayant de mettre en avant des caractéristiques permettant de maintenir la continuité du service.

3.1 La continuité du service

L'industrialisation de la production de service tend à réduire considérablement la relation entre le client et le prestataire. Une part de plus en plus importante des services est produite de façon massive et en situation de *back office*, soit à *distance* du client. Or, il nous semble que l'objet du travail des opérateurs de *back office* et de ceux de *front office* doit être le même. Le risque, si l'objet du travail des opérateurs de *back office* se réduit seulement au concept de « service », est que ces opérateurs deviennent des « producteurs » d'un ensemble de biens sans se soucier des contraintes du résultat de leurs actions sur les phases d'interaction.

« Pour nous, la relation de service consiste à agir avec l'autre en fonction de ses attentes et en interaction avec celui-ci dans un contexte de travail intégrant des normes et des règles. » (Caroly, 2001, p. 19). Ce modèle de la relation de service est caractéristique d'une majeure partie des approches, mais il nous paraît cependant restrictif pour la compréhension de certaines situations. En effet, la dimension contractuelle, partie intégrante de la relation de service, semble dépasser le seul stade de production où l'opérateur est en interaction avec le client. Au contraire, nous pensons que l'existence même de cette dimension « transporte » le client au-delà de la phase de contact. Pour poursuivre dans ce sens, nous faisons l'hypothèse que l'opérateur en *back office* intègre le client dans son objet du travail. Dans cette optique, la compréhension et l'action sur les situations de travail, ancrées dans une relation de service, nécessitent l'analyse des liens entre le *back office* et le *front office* (Cerf et Falzon, 2005c). Lorsque la question se pose en termes d'amélioration de la qualité du service, il devient nécessaire de dépasser le stade interactionnel de la relation. En effet, l'objet de l'interaction peut avoir comme origine directe le résultat de l'action du *back office*.

Ainsi, lors d'un changement organisationnel, si on sépare physiquement et surtout fonctionnellement le *front office* et le *back office*, on risque de « casser » les collectifs de travail structurés autour d'un même objet du travail. On risque de créer de nouveaux collectifs (*back office* et *front office*) ayant des objets du travail différents. L'hypothèse que l'on propose est que cette séparation peut entraîner une diminution de la performance du système de production.

Dans ce contexte, il nous semble qu'un moyen d'améliorer la qualité du service, et plus généralement celle de la relation de service, consiste non plus à agir « directement » sur la situation en *front office* mais plutôt sur la situation en *back office*, et sur les liens entre les

deux. L'action qui consiste à améliorer la relation de service, en améliorant la phase d'interaction, nécessite dans ce contexte de prendre un angle d'approche différent. De façon excessive, nous pourrions dire que **pour améliorer le front office, il faut améliorer le back office et les liens entre les deux**. Pour cela, il doit exister une continuité du service au cours de la production du service. Il est nécessaire de « dépasser » l'idée d'une séparation stricte entre les concepts de *back office* et de *front office*. Au contraire, il s'agira de construire des *liens* entre ces deux phases de production. Tout ceci va dans le sens de considérer la production de service comme un processus continu, entendu qui se réalise sur un continuum fonctionnel et temporel.

Dit autrement, maintenir un niveau de qualité de service qui tient compte des différentes sources d'évaluation (Cf. § 2, Chapitre 5), nécessite de concevoir le processus de production de service de manière continue (Figure 14). Pour partie, un certain nombre de tâches peuvent être automatisées et gérées en *back office* : le client remplit sa feuille de soins, sa feuille d'impôts, et l'opérateur rembourse la feuilles de soins, encaisse les chèques sans contact avec le client. Mais pour autre partie, une interaction entre le client et l'opérateur sera nécessaire : le montant encaissé ne correspond pas à celui du chèque, le remboursement des soins contient une erreur. Dans ces cas, une parcellisation trop

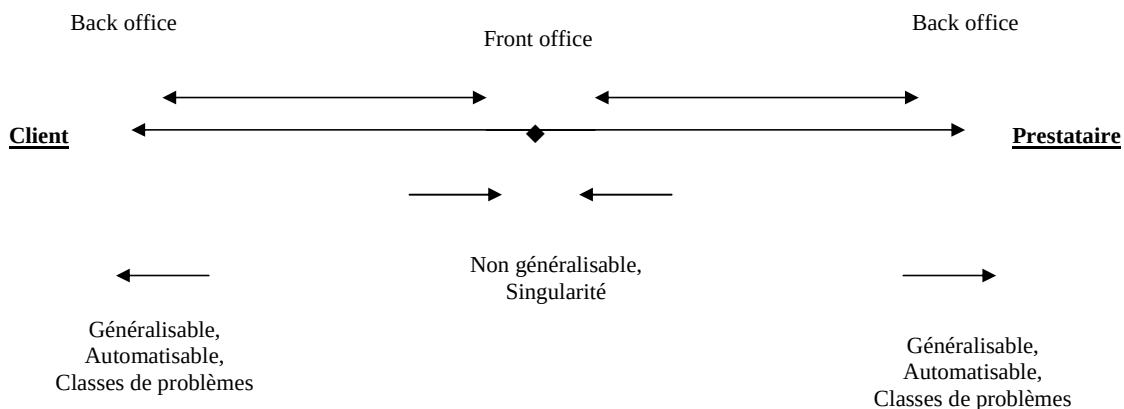


Figure 14 : Le processus continu de production de service

importante entre *front office* et *back office* peut générer des difficultés à rendre le service en fonction de critères de qualité. Pour que l'erreur concernant le remboursement de la feuille de soins ne se renouvelle pas, il sera nécessaire qu'il y ait un lien entre les opérateurs du *front office* et ceux du *back office*. Ainsi, le client peut percevoir la qualité de cette relation à travers des actions réalisées en situation de *back office* ; la situation de *front office* n'étant plus le seul espace d'évaluation de la relation de service.

3.2 Le maintien de la continuité du service

C'est en cela qu'il nous semble que la continuité du service peut être maintenue : entretenir des liens entre *front office* et *back office* pour que le client trouve une forme de congruence entre ce qu'il attend de l'échange et ce qu'il reçoit effectivement comme service.

La performance globale de production – c'est-à-dire la qualité de service rendu, entre critères de mesure interne, définis par l'organisation et les opérateurs, et externes, définis par le client et le marché – tient alors plus dans la capacité de l'organisation à gérer l'articulation entre ces deux phases, c'est-à-dire, assurer la continuité du service (capacité à s'adapter face à la variabilité pour conserver et atteindre la qualité de service attendue). Par conséquent, lors d'un changement organisationnel dans les services, le modèle de performance à prendre en compte est celui d'une performance globale, qui s'intéresse autant à l'amélioration du lien entre les phases de *back office* et de *front office*, que la performance intrinsèque et technique de chacune d'entre elles.

Dit autrement, l'organisation prestataire doit être en mesure de définir et redéfinir les tâches en fonction de la réponse à la question suivante : quel service pour quel client ? Ce qui signifie que l'on peut fixer, *a priori*, un ensemble de déterminants concernant la production du service (comme nous pourrions le faire pour un produit), mais qu'il est nécessaire de consacrer une part de ces déterminants à l'adaptation de la production à la situation particulière créée par le client. Pour l'opérateur, le rapport aux valeurs prendra son sens dans la construction de liens entre le service à produire et le client à qui est destiné ce service (Figure 15).

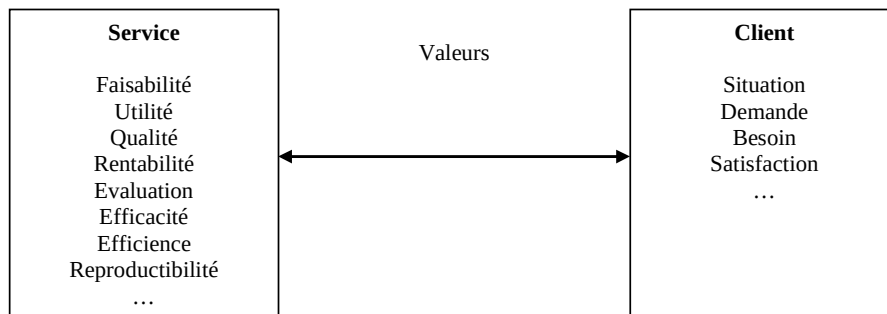


Figure 15 : Le rapport aux valeurs pour construire le lien entre client et service

Si l'objet du travail des opérateurs se réduit au service, le risque est que le client finisse par ne plus être co-producteur. L'avantage majeur de sortir le client de la « boucle » est une amélioration du taux de productivité. En effet, cela permet la standardisation des services que l'on produira, des moyens pour y parvenir, et par conséquent le contrôle des méthodes

et des résultats : contrôle financier de la situation. Le principal inconvénient est de produire des services qui ne conviennent pas à la situation. Cela a, non seulement, un coût économique direct (le temps et les moyens utilisés pour produire un service qui ne servira pas ou pas complètement) et indirect (temps et moyens utilisés pour « réparer » le service inadapté à la demande ou pour en produire un autre), mais aussi un coût pour les personnes (impossibilité d'action pour produire un service de qualité, et par conséquent des difficultés à trouver un sens au contenu de son travail, de son action) : perte de contrôle de la qualité de service.

Il est nécessaire de retrouver une forme de globalisation de l'objet de ces différents opérateurs. En effet, l'objet du travail de l'opérateur de *back office* d'une mutuelle ne peut pas seulement être la liquidation d'une feuille de soins. Pour un certain nombre de cas, cela n'aura aucune incidence, mais pour d'autre, il sera nécessaire que l'opérateur de *back office* ait une représentation, pendant l'exécution de ses tâches, des résultats de son action. Notamment il doit être conscient de ce qu'il va provoquer en termes de qualité de service, et de l'éventuel contact, pour mécontentement, qu'il pourra provoquer entre le client et l'opérateur de *front office*. Il en va de la construction de congruence entre les différentes dimensions de la relation de service. Cet aspect s'apparente parfaitement au cas où de plus en plus de phases de la production de service sont sous-traitées par des entreprises extérieures.

Pour qu'un système de production de service soit performant, il est nécessaire, certainement pas suffisant, de concevoir des systèmes de travail qui permettent aux opérateurs de conserver en permanence et à toutes les étapes du processus le même objet de travail. En d'autres termes, il faut permettre à l'organisation d'assurer la continuité du service, par la prise en compte du client à tous les stades de la production. Il faut donc concevoir ces systèmes :

- Sur la base d'un même objet commun entre les différents acteurs du processus,
- Avec les marges de manœuvres organisationnelles suffisantes pour conserver ce même objet du travail tout au long du processus.

Dit autrement, nous défendons l'idée qu'il est nécessaire que cet objet soit le même pour concevoir ou transformer l'organisation, mais aussi, qu'il puisse le rester au fil du temps, c'est à dire que l'organisation, en particulier les personnes qui la composent, puissent conserver cet objet commun. Simon (1983) parle de « conjonction des comportements » par rapport aux objectifs affichés.

Dans ce cadre, l'action de l'ergonome – qui intervient dans les services – peut se situer au niveau de la transformation de l'organisation. Cette action pourrait être envisagée, dans une certaine mesure, comme celle du concepteur en organisation, dont le rôle principal reste de définir les règles nécessaires à la réalisation du travail, c'est-à-dire, produire de la structure. Nous pensons que l'action de l'ergonome peut « dépasser » le stade de

l'élaboration de structure organisationnelle. En effet, nous concevons l'action de l'ergonome comme la possibilité d'établir (ou de conserver selon la situation dans laquelle il intervient) les liens entre ce que Morin et Lemoigne (1999, p. 294) dénomment « l'organisé » et « l'organisant ». Par analogie à ce que nous avons proposé au Chapitre 6, ce lien représente ce que Reynaud et de Terssac (1992), puis Daniellou (1999a) symbolisent par le lien entre « l'organisation formelle et l'organisation vivante », ou encore entre la « structure et l'activité sociale ». Cela ne signifie pas que l'ergonome ne participe pas à la production de structure, parmi les concepteurs mais il doit aussi participer au développement des coopérations entre les opérateurs du *back office* et ceux du *front office*. Sans cela, il nous semble que la prise en compte des activités individuelles et collectives serait restreinte.

Par conséquent, nous défendrons la thèse que le maintien de la continuité du service passe par un travail coopératif entre *front office* et *back office* et que les coopérations peuvent être favorisées dans la mesure où une structuration organisationnelle – nous parlerons de coordination – laisse place à des improvisations sous contraintes (Starkey, 2005).

Point d'étape

Les résultats des études sociologiques concernant les évolutions des processus de production dans les services, nous permettent de pointer une tendance vers la transposition de modèles issus du domaine industriel : la parcellisation des tâches en constituant une part essentielle. Premièrement, cela peut se traduire par une accentuation de l'écart – fonctionnel – entre les processus de production en *back office* et ceux en *front office*, mettant en avant les manques de coopérations entre les différentes structures. Ensuite, l'objet de la production – le service – peut tendre à être défini comme un bien tangible, comportant des déterminants définis *a priori* et produit selon des normes standardisées. La maîtrise des déterminants de la production et du contrôle de la performance peut ainsi être améliorée.

Or, il apparaît que les enjeux ne sont pas les mêmes selon les situations de services. Les types de services produits et l'objet des relations de service ne permettent pas d'envisager les mêmes processus de production pour l'ensemble des situations de service. C'est en cela qu'il nous semble nécessaire de comprendre les enjeux d'une situation de service pour en concevoir le processus de production. En effet, lorsque l'objet de la relation a trait à la santé et/ou à la solidarité, le contrat de service pourra être plus largement guidé par des éléments du contrat moral et social. Dans une relation de service où l'objet est relatif à une valeur marchande, les dimensions techniques et juridiques pourront s'avérer plus déterminantes. Dans ce cadre, les modes de production issus du modèle industriel auront des conséquences diverses, en termes de performance et de santé des opérateurs, selon la situation de service.

Dans le cas d'une parcellisation des tâches de *back office* et de *front office*, les conséquences pourront être perçues sous trois formes au moins :

- Le client pourra percevoir cela comme une diminution de sa participation au processus de production du service ;
- Si les objectifs et modes de production du *back office* sont différents de ceux du *front office*, le client pourra percevoir un manque de congruence entre sa représentation du contrat de service, construit dans la relation de service, et les services qu'il reçoit effectivement, issus du *back office* ;
- Tant les opérateurs de *back office* que ceux de *front office* pourront éprouver des difficultés à réaliser des tâches qui ne prennent en compte qu'une partie du contrat de service qu'ils ont élaborés avec les clients ;
- Enfin, les opérateurs de *front office* pourront se trouver en difficultés face à des clients qui viennent exprimer des mécontentements vis-à-vis d'un contrat de service non respecté.

Dans ce contexte, les situations de service pour lesquelles la part du contrat moral et social est prépondérante à l'établissement de relation de service (santé, solidarité, équité, etc.),

mettent en jeu des critères différents de qualité de service que les situations pour lesquelles la relation est plus fermée et guidée par des éléments juridiques et/ou techniques.

Par conséquent, une séparation stricte de la production, entre des phases de *back office* et de *front office*, pourra altérer la qualité de service s'il n'y a pas un partage d'éléments communs sur ce qui fait qualité, et donc s'il n'y pas de liens entre le *back office* et le *front office*. Dans ce cas, le rétablissement de la continuité du service conduit à améliorer la qualité de service.

Or, la complexité du fonctionnement organisationnel liant non seulement les enjeux individuels et collectifs des acteurs, les activités de ces derniers, leurs interactions, mais aussi la structure de l'organisation, nous conduit à penser que le rétablissement de la continuité du service ne se conçoit pas seulement comme une définition de règles de coopérations entre les structures. En effet, la construction d'un référentiel commun – aux structures de *back office* et de *front office* – sur la qualité de service passe par des mises en débats d'enjeux divergents, sur la base de situations de travail communes pour aux deux, par exemple. Dans ce schéma de pensée, il convient de faire l'hypothèse que le changement organisationnel, visant l'amélioration de la qualité de service par une séparation du *back office* et du *front office*, doit avoir comme déterminant la construction de règles de coopération par et pour les opérateurs de *front office* et de *back office*.

Au-delà des aspects relatifs à la qualité de service et à l'atteinte de performance du système de production, une telle participation des opérateurs à la transformation de l'organisation leur permet d'élaborer du sens vis-à-vis de leur future activité.

Partie 4 : Une intervention ergonomique sur un changement organisationnel dans une Mutuelle de santé

Chapitre 8 : L'entreprise et le contexte

L'intervention ergonomique débute en décembre 2000 et se termine en janvier 2004. Après une présentation de l'entreprise concernée et du contexte dans lequel l'intervention a pris forme, nous tenterons de fournir les éléments nécessaires à la compréhension de son déroulement ainsi que les résultats s'y rapportant.

1. La demande initiale

L'entreprise concernée s'inscrit dans le champ des mutuelles, régies par un « code de la mutualité ». Les évolutions récentes de ce code de la mutualité, au plan européen, ont bouleversé les statuts des mutuelles françaises, les obligeant à entrer dans une politique de marché. Jusque là quasiment préservée d'un certain phénomène de concurrence, la mutuelle en question se retrouve alors dans un environnement économique différent, l'obligeant à adapter ses modes de fonctionnement. De fait, elle est entrée dans un processus de modifications organisationnelles de façon à s'adapter à ce nouveau contexte.

Au-delà des ressources internes à l'entreprise, le président de la mutuelle a manifesté la volonté d'associer des ergonomes à la réflexion globale de transformation de sa structure organisationnelle, concernant le développement de la qualité de service fourni à ses adhérents. La stratégie engagée par le président met en avant les questions de l'engagement de l'ensemble de son personnel et du travail, de façon générale, comme un enjeu majeur de la réussite du changement organisationnel. Il paraît alors nécessaire à ce dirigeant de comprendre l'activité actuelle de ses salariés pour envisager la construction du futur fonctionnement.

C'est ainsi que quatre ergonomes⁴¹ du LESC (Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes) proposent à la mutuelle un accompagnement du projet national.

2. L'entreprise

2.1 Les valeurs et les missions

Née à la fin de la deuxième guerre mondiale, en 1946, la mutuelle en question compte aujourd'hui 1 627 400 membres participants, 1 041 350 membres associés cotisants et bénéficiaires, et 2 668 750 personnes garanties, soit près d'un français sur vingt.

Ses missions sont les suivantes :

- Gérer la Sécurité sociale pour tous les fonctionnaires de son ressort,
- Apporter une couverture mutualiste globale à 90 % des personnels gérés Sécurité sociale,

⁴¹ François Daniellou, Bernard Dugué, Christian Martin et Johann Petit.

- Participer à la gestion des crédits sociaux ministériels du Ministère dont elle dépend,
- Contribuer à la santé publique en mettant à disposition de l'ensemble de la population 38 établissements sanitaires et sociaux (cliniques médicales, hôpitaux psychiatriques, centres de santé, centres de soins de suite et de réadaptation et maisons de retraite).

La redistribution des contributions au sein de cette mutuelle est solidaire puisque la cotisation est fonction des revenus, soit une contribution correspondant à 2,5% du traitement. Dans cette perspective, 670 000 personnes sans revenu bénéficient des prestations mutualistes sans contrepartie de cotisations. Elle est dirigée depuis un siège national situé à Paris, décentralisée en 139 centres de travail (101 sections et 33 établissements), et administrée par un Conseil d'administration de 60 membres qui élit un Bureau national composé d'environ 15 membres.

Globalement, elle compte 8815 salariés mais qui sont aujourd'hui répartis dans des entités juridiques différentes. En effet, face aux évolutions législatives et réglementaires, des adaptations ont été nécessaires. Afin de sauvegarder son *identité* (unicité d'adhésion, de prestations et de cotisations en un ensemble solidairement lié), elle s'est vue dans l'obligation de mettre en place une organisation en entités juridiquement distinctes par imposition du nouveau code de la mutualité.

Cet ensemble est constitué comme suit :

- Une première entité continue de gérer les services et prestations liées à la maladie, l'accident et la caution ;
- Une deuxième dédiée à la gestion des établissements, aux allocations handicap, dépendance, orphelinat, aux soins coûteux durables et à la réservation des lits en maison de retraite ;
- Une troisième mutuelle dédiée aux allocations naissances et frais funéraires,
- Une quatrième, créée lors de l'Assemblée générale de 2001, permet d'offrir une continuité de services aux mutualistes, qui en raison de leur statut professionnel ou de leur âge ne peuvent plus bénéficier de la couverture santé. Cette mutuelle est également dédiée à la prestation « service à domicile » des adhérents⁴² ;
- Enfin, une dernière structure dédiée à la gestion des centres de santé et d'optique (depuis le 1er juillet 2004).

⁴² Nous emploierons dans cette partie le terme d'adhérent ou de mutualiste à la place de celui de client, pour reprendre un vocabulaire propre au contexte. Si la majeure partie des employés accordent un caractère péjoratif au terme de client, nous l'avons employé et l'emploierons de nouveau en lui attribuant simplement un caractère plus général, relativement à la notion de relation de service.

Enfin, pour répondre aux objectifs d'unité et de cohésion, une union est destinée au pilotage, à la coordination et au contrôle des activités des mutuelles adhérentes.

Par la suite, nous ne nous référerons pas à l'ensemble de ces structures mais seulement à celles concernées par le traitement des contacts avec les mutualistes et des dossiers, organisées en 101 sections départementales, 6 centres de traitement, 2 centres d'appels téléphoniques et un Siège national, regroupant 3674 salariés.

2.2 Les différentes instances

L'adhésion à cette mutuelle est volontaire et le pouvoir de décision appartient à l'ensemble des mutualistes par le biais de différentes instances, situées à un échelon national et départemental.

2.2.1 D'un point de vue national

L'Assemblée Générale

L'assemblée générale est composée de délégués élus par les membres participants ; chaque section élit un ou plusieurs délégués en fonction du nombre de membres participants. Chaque délégué dispose d'une seule voix à l'assemblée générale. L'assemblée générale se réunit une fois par an :

- elle vote le rapport moral, d'activité et financier,
- elle se prononce sur les modifications des statuts et du règlement intérieur et plus généralement sur les modalités de gestion administrative et financière des services et des établissements,
- elle propose les orientations à venir.

Le Conseil d'Administration

Le conseil d'administration est composé de 60 membres élus à bulletin secret par l'assemblée générale et choisis parmi les membres participants. Seize membres sont élus sur proposition des régions, ils ont notamment en charge d'organiser et d'animer les réunions régionales. Les membres du conseil d'administration sont élus pour six ans et sont renouvelables par tiers tous les deux ans.

Deux représentants des salariés de la mutuelle assistent avec voix consultative aux réunions du conseil d'administration. Ce dernier dispose pour l'administration et la gestion de la mutuelle, de tous les pouvoirs qui ne sont pas expressément réservés à l'assemblée générale par le code de la mutualité et par les statuts. La commission de surveillance, émanation du conseil d'administration, est chargée du contrôle administratif et technique des sections locales administratives, qu'elle visite régulièrement.

Le Bureau National

Les membres du Bureau National sont élus pour 2 ans par le conseil d'administration parmi ses membres à bulletin secret. Le bureau comprend actuellement 15 membres, chacun en

charge d'un domaine d'application spécifique. Ce groupement gère le pilotage politique de l'entreprise qui doit être approuvé et validé par le Conseil d'Administration. En réalité, il s'avère être l'acteur central du processus décisionnel dans l'entreprise.

Le Contrôle des comptes et des finances

La commission de contrôle est composée de membres participants élus n'appartenant pas au conseil d'administration national. Elle vérifie la régularité des opérations comptables, contrôle la tenue de la comptabilité, la caisse et le portefeuille au niveau du siège et des sections. Les commissaires aux comptes, extérieurs à l'organisation et désignés par l'assemblée générale procèdent aux contrôles et vérifications prévus par la loi.

2.2.2 D'un point de vue départemental

L'assemblée départementale

L'assemblée départementale se réunit une fois par an afin de :

- préparer l'assemblée générale,
- délibérer sur les questions qui lui sont soumises par le comité de section et le conseil d'administration national.

Le comité de section

Les membres du comité de section sont élus par correspondance parmi les membres participants rattachés à la section. Ils sont élus pour une durée de 6 ans et renouvelables par tiers tous les deux ans. Le nombre de membres varie avec la taille de la section. Être membre du comité de section comporte certaines obligations :

- le bénévolat,
- l'interdiction de se servir de ses titres acquis sur mandat en dehors des fonctions exercées en application des statuts,
- l'obligation d'assiduité : un membre du comité de section peut être déclaré démissionnaire d'office de ses fonctions en cas d'absence sans motif valable à trois séances au cours de la même année.

Le comité de section est organisé en plusieurs commissions spécialisées (orphelinat, handicap, communication...) placées sous la responsabilité d'un président de commission. Les membres sont tenus à une obligation de réserve concernant les cas examinés en commission.

Les sections

Elles sont les cellules de base de l'organisation administrative ; elles sont à la fois :

- sections locales administratives chargées de la gestion des dossiers de Sécurité sociale des personnels en activité et retraités titulaires et très souvent des auxiliaires en activité ; on parle « d'assurés sociaux » ;
- sections départementales chargées de la gestion des prestations mutualistes et de l'action sociale mutualiste pour l'ensemble des adhérents du département.

Elles appliquent à l'échelon local la politique définie par l'assemblée générale en respectant les directives et les consignes émanant du Bureau national. Il en existe une par département et une qui assure la gestion sécurité sociale et mutualiste de tous les fonctionnaires affectés à l'étranger à travers 157 pays.

La mutuelle dispose de 101 sections pour couvrir tous les départements et une pour le service aux mutualistes affectés à l'étranger. Ce sont d'abord des points de contact avec les adhérents afin de maintenir la proximité avec les mutualistes.

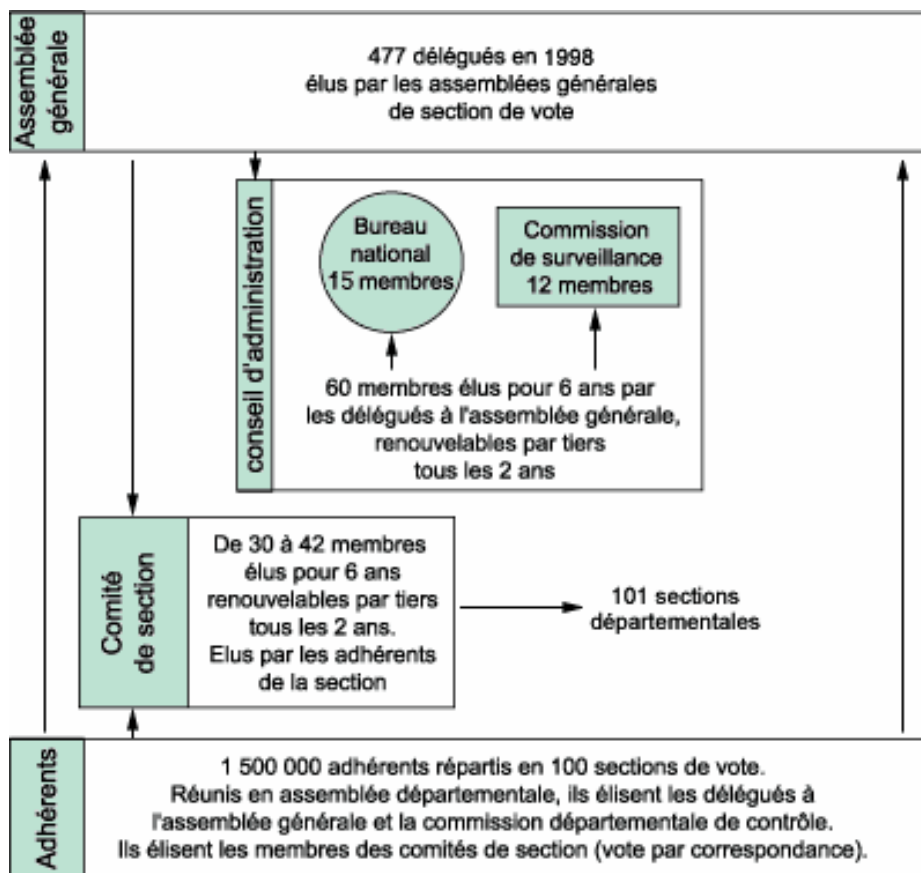


Figure 16 : Les instances de la Mutuelle

2.3 La délégation de service public

2.3.1 L'action publique pour une mutuelle

Cette entreprise gère, pour les personnels relevant de son champ, la Sécurité sociale. L'action publique qu'elle génère s'exprime par la délégation de service public que lui accorde l'État. De plus, elle propose aux personnes couvertes en régime obligatoire (sécurité sociale) un régime complémentaire (assurance santé complémentaire).

Elle s'illustre, également, par un réseau de soins reconnu et implanté sur le plan national. L'adhésion à la mutuelle ouvre à l'adhérent les portes d'un ensemble de services, qualifiés d'offre globale. L'attachement à cette expression est loin d'être neutre, dans la mesure où celle-ci implique une adhésion aux valeurs qu'elle défend publiquement. L'adhérent entre dans cette communauté où matériellement un ensemble de services lui sont offerts et où tacitement des valeurs identitaires et culturelles empreignent l'ensemble de l'organisation. La mutuelle s'appréhende de manière globale, on ne peut ainsi parcelliser les services ou les valeurs identitaires portées par le groupe.

La notion d'action publique s'exprime pleinement dans cette organisation qui favorise la promotion de la Santé publique⁴³ ou l'Éducation à la santé⁴⁴ par deux de ses relais organisationnels spécialisés. La notion d'action publique est ainsi présente à tous les échelons de l'organisation et au sein de toutes les structures produisant un service au nom de la mutuelle.

2.3.2 Une notion de l'action publique ancrée dans l'organisation

Presque cinquante années de pratique de ces valeurs ont d'autant plus ancré cette identité dans l'organisation. Ces valeurs, ce « construit » de la mutuelle sont fortement entretenus par l'ensemble des documents produits par la mutuelle à l'attention de ses membres. La mutuelle s'est construite et s'est développée, durant un demi-siècle, avec cette référence à l'action publique exprimée par le souci de la réalisation d'une action de service général. La notion d'action publique a alors un rôle de « ciment », la mutuelle peut s'appréhender, alors, comme une *unité sociale*, un groupe ayant une appartenance commune, un lien commun qui rassemble.

En parallèle, elle possède une « identité organisationnelle » propre à son statut. En effet, elle obéit aux règles mutualistes de la non-lucrativité (la recherche du profit n'est pas sa priorité), la démocratie, un homme égale une voix (société de personnes et non de capital), l'adhésion volontaire, la laïcité et l'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics.

⁴³ La Mutuelle vient de se doter d'une Fondation d'entreprise tournée vers la Santé Publique.

⁴⁴ L'Adosen est une association organiquement rattachée à la Mutuelle, dans la mesure où les membres de l'association sont adhérents de la mutuelle. Cette association qui a une action de promotion de la santé regroupe quelques 17 000 membres.

3. Le contexte

3.1 *La scission juridique de l'organisation*

La mutuelle est aujourd'hui amenée à se positionner à la fois sur la structure et sur l'identité du groupe. L'environnement, qui s'exprime à travers l'Union européenne et son pouvoir réglementaire, a imposé des choix aux dirigeants. Notons que les dirigeants ont dû adapter leur organisation selon des normes édictées par un centre décisionnel (Bruxelles) qui n'avait ni la conscience ni l'ambition de préserver les valeurs qui composaient l'homogénéité et l'identité culturelle du groupe. Il y a une véritable pression européenne sur l'identité des mutuelles⁴⁵.

Dès lors, les dirigeants ont dû « casser » une structure dans la seule optique de séparer l'action purement publique de ces autres actions. Les normes européennes imposent une scission dans l'organisation, ce qui conduit à passer de une à cinq entités organisationnelles. Dans les faits la mutuelle se scinde en quatre mutuelles et une union chargée de la coordination de l'ensemble.

3.2 *La scission structurelle de l'organisation*

Au-delà des transformations d'ordre juridique, les dirigeants de la mutuelle ont décidé d'appliquer quelques modifications organisationnelles au sein de leur structure, plus précisément concernant les modes de production de service liés aux remboursements du régime obligatoire (Sécurité sociale) et du régime complémentaire (complémentaire santé).

3.2.1 La mise en place de centres de traitement

Tout d'abord, la première phase de modifications a concerné la mise en place de centres de traitement régionaux. Comme nous l'avons dit précédemment, cette mutuelle gère la Sécurité sociale et les prestations complémentaires et supplémentaires. Le traitement des feuilles de soins reste une activité « quantitativement » majoritaire. Dans ce dessein, la mise en place de centres de traitement devait décharger les sections situées dans la même région d'une certaine partie de leur activité de liquidation et donc leur permettre de s'orienter vers de nouvelles « missions », axées sur la relation avec l'adhérent.

En octobre 2000, six centres de traitements régionaux ont été mis en place, ainsi que six « sections d'avenir ». Dans ce projet de réorganisation, toutes les sections ne subissent pas les mêmes modifications structurelles. Les sections du même département que le centre de traitement ne doivent plus traiter qu'une partie minimale de la liquidation, c'est-à-dire, les « retours » (dossiers que le centre de traitement ne peut pas traiter pour des raisons diverses). Nous verrons par la suite que cet aspect de la production a concerné une partie importante de nos travaux. Les autres sections, affiliées à un centre de traitement régional, traitent une partie plus importante de liquidation que la section cible. Dans les faits, le

⁴⁵ E. Heidsieck, « La pression européenne », Le Monde initiatives, février 2002, p. 21-22.

centre de traitement gère une quantité de feuilles à peu près proportionnelle au nombre d'employés de la section en question qui a accepté la mutation vers le centre de traitement. Tout cela entraîne inévitablement un mode de fonctionnement unique de chacune des sections. Si l'on prend l'exemple de la région « sud-ouest », un centre de traitement a été mis en place à Bordeaux, ce qui signifie que la section de Bordeaux est une « section d'avenir » (« section cible »), elle ne traite plus que les retours. Par contre, la section de Mont-de-Marsan traite, toutes proportions respectées, une partie beaucoup plus importante de liquidation. La liquidation étant composée de deux types de feuilles, les feuilles manuelles et les feuilles automatiques, la section de Mont-de-Marsan ne traite plus que les feuilles manuelles⁴⁶.

Par conséquent, la mise en place « expérimentale » de six centres de traitement devrait permettre une « spécialisation » de leurs employés, en termes de liquidation, donc une « augmentation du rendement ». Il est important de préciser que les centres de traitements n'ont aucun contact avec les adhérents, et qu'il leur est préconisé d' « éviter » les contacts avec les sections départementales, dans un souci d' « optimisation », par rationalisation, du processus de production. On comprend donc aisément que la seule entité en contact (physique et par l'intermédiaire du courrier) avec les adhérents, est la section départementale.

3.2.2 La mise en place de centres d'appels téléphoniques

Une deuxième modification organisationnelle concerne la mise en place de deux centres d'appels téléphoniques, regroupant un certain nombre de sections. Le premier a été mis en place en même temps que les centres de traitement.

Ce centre devait lui aussi permettre aux sections de libérer du temps et par conséquent de se consacrer à d'autres tâches, comme le développement de prestations spécifiques, de l'accueil physique ou encore de centres relais dans les universités par exemple.

Cette fois, la séparation ne se situe plus entre le *back office* et le *front office*, mais entre divers niveaux et canaux de contacts entre les adhérents et les opérateurs. En fait, la naissance de ces centres d'appels fait suite à une volonté de développer les modes d'accès pour les adhérents mais en segmentant le traitement des demandes. En effet, ces centres d'appels se consacrent aux demandes dites « de 1^{er} niveau » et réorientent les adhérents vers les sections pour les demandes plus complexes ; ce qui ne va pas sans poser de

⁴⁶ Les feuilles automatiques représentent tous les traitements qui se font par le biais de transfert de données informatiques :

- Les traitements qui se font par l'intermédiaire de feuilles de soins électroniques (FSE), véhiculées par le système « Carte Vitale »,
- Les traitements dits par « télétransmissions » qui sont effectués par les professionnels de santé à l'aide d'un transfert de données. La différence avec les précédents provient du fait que ce type de traitements nécessite l'envoi d'un support papier du professionnel de santé à la mutuelle concernée, en plus des données électroniques. Il s'agit d'un traitement « semi-automatique ».

Les traitements manuels représentent tous les autres cas, c'est-à-dire, toutes les « feuilles papier » envoyées par les professionnels de santé ou par les mutualistes, qui transitent par voie postale.

difficultés dans la définition des demandes de 1^{er} niveau et celles de 2nd niveau. Cette dimension ne concerne pas directement le sujet de notre réflexion : séparation du *back office* et du *front office*. Néanmoins, nous la présentons succinctement au lecteur, à titre informatif, car elle a concerné une partie de l'intervention que nous ne traiterons pas directement ici.

Tout comme les centres de traitement, ce premier centre d'appels a été mis en place à titre expérimental, et seulement une dizaine de sections est concernée. Il devait permettre de répondre aux différentes questions d'adhérents résidant aux quatre coins de l'hexagone. Par exemple, la section de Bordeaux⁴⁷ est concernée par ce centre. L'accès direct à la section par téléphone est donc devenu impossible à partir de ce moment-là.

3.3 Les prévisions annoncées

Ces modifications structurelles ont été effectuées dans le but d'augmenter la « performance globale du système », en améliorant la productivité de la liquidation et de l'accueil téléphonique et, par conséquent, en diminuant le coût financier de fonctionnement tout en développant la qualité du service (augmentation quantitative des contacts avec les adhérents) au sein des sections. Un ensemble de prévisions à ce sujet a été avancé par les dirigeants, que nous présentons dans les termes de l'époque (2000).

3.3.1 Une augmentation des traitements électroniques

Tout d'abord, et de manière globale, le nombre de traitements électroniques devait considérablement augmenter. En effet, tout au moins par le biais de la Carte Vitale, les traitements dits « par télécollectes » devraient représenter d'ici peu 80 % de l'ensemble des traitements. Comme le temps de traitement des télécollectes est estimé à 3 fois moins que celui du traitement manuel, un gain de temps du traitement des liquidations est annoncé. L'automatisation du traitement de la liquidation devrait entraîner une baisse des effectifs nécessaires.

3.3.2 Une diminution des effectifs au sein des sections

Par conséquent, en développant cette stratégie, l'entreprise « spécialise » certains employés à la liquidation, qui sont orientés vers les centres de traitement. Les sections, diminuant jusqu'à réduire les tâches de liquidation, ne nécessitent plus un effectif aussi important. Donc, l'effectif des sections doit diminuer « proportionnellement » à la quantité de liquidation traitée par le centre de traitement. En d'autres termes, les sections cibles ne doivent conserver qu'un nombre restreint de « liquidateurs », correspondant à la quantité de dossiers rejetés par le centre de traitement. La proportion de retours étant évaluée à environ 5 %, la section cible ne doit conserver que 5 % de liquidateurs.

⁴⁷ Cette section est à l'origine de la démarche locale engagée et du premier diagnostic que les ergonomes ont pu formuler.

3.3.3 Une baisse du nombre de retours vers les sections

Pour terminer, il est prévu une baisse de la quantité de dossiers rejetés par le centre de traitement vers les sections. En effet, « après un temps d'adaptation des centres de traitement à la nouvelle organisation », la diminution du nombre total de retour est envisagée. Avec la diminution des feuilles manuelles et avec l'adaptation des centres de traitement à ce nouveau fonctionnement, les rejets doivent quasiment disparaître.

D'après les estimations, les sections doivent subir une double diminution de leurs effectifs (Figure 17) :

- Premièrement avec l'augmentation des télécollectes, l'effectif total (T) des sections devrait passer à "w".
- Ensuite, avec la mise en place du centre d'appels et des centres de traitement, ce nouvel effectif "w" devrait diminuer de "x + y" (Figure 17).

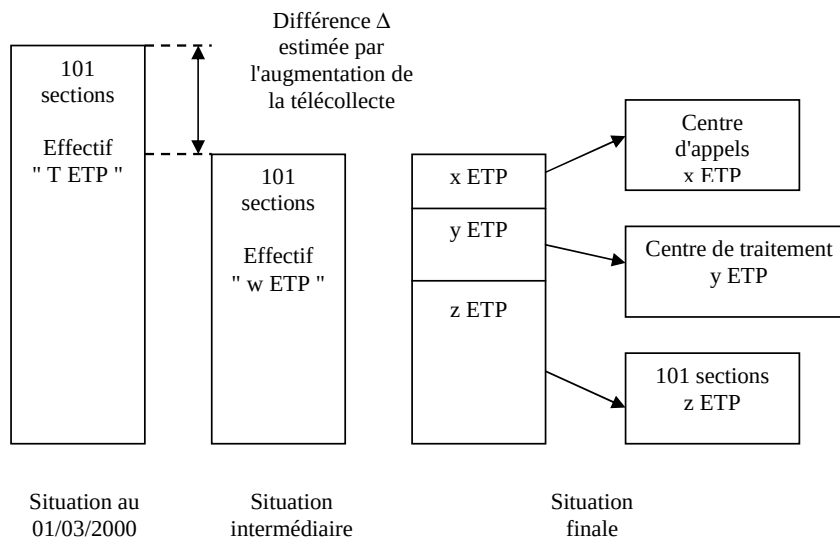


Figure 17 : Estimation de l'évolution de la structure gestionnaire par l'organisation

Par conséquent, l'effectif total des section, dans la situation finale de réorganisation devrait passer de " T " à " T - Δ - x - y ".

Volontairement, nous ne diffuserons pas de chiffres, car d'une part ils sont confidentiels et d'autre part, nous pensons que l'intérêt, concernant notre travail, reste la compréhension de la logique globale de l'organisation.

Chapitre 9 : L'intervention ergonomique

1. La méthodologie d'intervention

1.1 La demande initiale et sa reformulation

Dans une telle perspective, les principaux dirigeants (le Bureau national) se retrouvaient avec une nouvelle problématique : comment envisager l'avenir des sections départementales dans cette nouvelle configuration ? Il était question pour cette organisation de comprendre le travail actuel de leurs agents au sein des sections, afin de pouvoir envisager une nouvelle définition des tâches de ces derniers.

C'est la raison pour laquelle le Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes de Bordeaux a été sollicité par la présidence du groupe pour intervenir sur la demande suivante :

« Notre mutuelle est en phase de profonde restructuration et réorganisation de son activité. Le contexte concurrentiel, les évolutions technologiques, la dynamique mutualiste elle-même, conduisent à un redéploiement des missions, des activités, des structures. La place des métiers et plus encore des personnes est à réidentifier, repositionner, revaloriser, dans un environnement et une organisation dynamiques. » (Le Président de la mutuelle, décembre 2000).

Dans ce cadre, l'entreprise est intéressée, non seulement, par le fait d'avoir des résultats pour transformer les situations étudiées, mais aussi, par un travail à plus long terme concernant la capitalisation et la généralisation de certaines connaissances relatives à l'activité des personnes et au changement organisationnel. L'idée est de travailler sur des situations expérimentales et d'en tirer des conclusions pour l'ensemble des situations de travail.

1.1.1 La reformulation par les ergonomes

Dans ce contexte, la reformulation de la demande s'est orientée vers quatre points que l'approche ergonomique est susceptible de fournir :

- Une description du travail effectué dans les sections, notamment au contact direct des mutualistes, dans l'instruction des prestations spécifiques. En effet, la qualité du service mutualiste repose sur l'activité du personnel, qui ne peut être réduite à la seule exécution des tâches prescrites, et la connaissance de ce travail réel est fondamentale pour définir les orientations futures,
- Un diagnostic des difficultés éventuellement rencontrées dans le fonctionnement actuel, en particulier dans la relation personnalisée avec les mutualistes,

- Des orientations permettant de passer d'une logique de production à une logique de service aux mutualistes dans le cadre des évolutions prévues, en valorisant la confiance du personnel vis-à-vis de la mutuelle et son adhésion à ses missions,
- Un accompagnement des conduites de projet d'évolution des sections (implantation, disposition spatiale, organisation).

Si telle était l'ambition première de notre intervention au sein de cette mutuelle, nous nous sommes rendu compte avec les premiers résultats que nous devons nous diriger vers d'autres perspectives d'accompagnement. En effet, nous devons surtout nous intéresser, d'après les dirigeants, au développement des prestations spécifiques et favoriser les conditions d'accueil des adhérents. Dès nos premières analyses en sections, nous avons perçu que d'autres problèmes les perturbaient et que l'aspect prestations spécifiques, surtout, était secondaire. C'est la raison pour laquelle, nous avons proposé de réaliser tout d'abord une « pré-étude » afin d'envisager les perspectives d'une analyse plus fine.

1.1.2 La reformulation par le demandeur

La reformulation de la demande n'est pas un phénomène borné et préalable à l'intervention. Le travail de la demande évolue au cours même de l'intervention (biblio). Dans ce cadre, il est intéressant de citer une reformulation du demandeur quelque temps après le début de l'intervention.

« J'avais un objectif, un mobile et un support pour cette intervention ergonomique :

- Mon objectif : je cherche des leviers de transformation de la culture et de l'activité vers le service en la personne. Je veux nourrir, provoquer une mutation, une dynamisation, une mobilisation de la structure.
- Mon mobile : nous avons provoqué un choc « désorganisationnel ». Nous avons créé six structures nouvelles, ni régionales, ni interrégionales, à partir desquelles nous avons provoqué une partition de l'activité. Nous avons inséré un nouveau niveau structurel quelque part entre le départemental et le national, de nouveaux liens fonctionnels et créé une situation inédite. Du fait de cette structure six pôles d'activité importants dans les principales métropoles françaises, se sont trouvés dessais de leur activité traditionnelle - le traitement des feuilles de soins et d'assurance maladie - pour qu'ils puissent se tourner vers la mutation. Il ne s'agit plus de faire de l'administration et de la gestion mais il faut désormais réfléchir au service à la personne. Ces six structures sont appelées : centres de traitement.
- Mon support : Nous avons une réelle perturbation dans notre schéma organisationnel. Il y avait une nécessité de régulation aux endroits où nous avons créé du nouveau et la structure nationale avait réellement besoin d'un appui pour exercer de façon nouvelle son rôle. Voilà quel était le support pour une intervention ergonomique. » (le Président de la Mutuelle in Laxalt et Petit, 2003, p. 72).

1.2 Les principales étapes de l'intervention

Comme nous l'avons précisé plus haut, l'intervention a débuté en décembre 2000 pour se terminer en janvier 2004. Avant de présenter plus en détail cette intervention, nous proposons un récapitulatif des principales étapes (Cf. Tableau 4). Le détail du déroulement chronologique de l'intervention figure en Annexe 2.

Événements	Remarques
Décembre 2000 : Début intervention 19/03/01 : Présentation pré-diagnostic à l'équipe de direction section 33 30/03/01 : Présentation pré-diagnostic à l'équipe de direction nationale 25/04/01 : Présentation pré-diagnostic à la section 33	Construction sociale de l'intervention, Observations, entretiens, analyses documents Présentation et validation du pré-diagnostic
Mai-décembre 2001 : Affinement du diagnostic : section 33, 40, 31 + CT 33	Construction sociale de l'intervention, Observations, entretiens, analyses documents
09/01/02 : Diagnostic sections + CT à l'équipe de direction nationale 29/03/02 : Naissance du Projet « Synergie »	Mise en place du projet relatif à l'intervention ergonomique : Synergie
25/04/02 : 1 ^{er} Groupe de travail Synergie 15/05/02 : 2 ^{ème} Groupe de travail Synergie 29/05/02 : Comité pilotage Synergie 03/06/02 : 3 ^{ème} Groupe de travail Synergie 02/07/02 : Présentation FD Assemblée Générale 19/09/02 : Comité pilotage synergie 05/11/02 : Comité pilotage synergie 21/11/02 : 4 ^{ème} Groupe de travail Synergie	Début de l'expérimentation locale « Calage national » du projet Intervention locale comme « 1 clé » de la conduite du changement – Volonté d'élargir la démarche – Généralisation pour 2004 Bilan de l'expérimentation locale
04/12/02 : Présentation travaux Section 24 05/12/02 : Présentation travaux Section 19	Construction sociale de l'intervention, Observations, entretiens, analyses documents Préparation à l'élargissement de l'action locale
08/01/03 : 1 ^{ère} réunion de coordination des projets 13/01/03 : 2 ^{ème} réunion de coordination des projets	Début d'une période de structuration des différents projets nationaux inhérents aux changements organisationnels

16/01/03 : 5^{ème} Groupe de travail Synergie Réalisation d'une vidéo pour communiquer sur projet synergie à l'Assemblée des Présidents et Directeurs 20/01/03 : 3^{ème} réunion de coordination des projets 20/01/03 : Comité de pilotage synergie 10/02/03 : 4^{ème} réunion de coordination des projets 17/02/03 : 5^{ème} réunion de coordination des projets 18/02/03 : 6^{ème} Groupe de travail Synergie 24/02/03 : 6^{ème} réunion de coordination des projets 10/03/03 : 7^{ème} réunion de coordination des projets 24/03/03 : 8^{ème} réunion de coordination des projets 07/04/03 : 9^{ème} réunion de coordination des projets 10/04/03 : 7^{ème} Groupe de travail Synergie 16/06/03 : Comité pilotage synergie 26/06/03 : 8^{ème} Groupe de travail Synergie 16/07/03 : 9^{ème} Groupe de travail Synergie 26/08/03 : Comité pilotage synergie + cap service (CS) 10/09/03 : Conduite de projet régionalisation 30/09/03 : Comité pilotage synergie + cap service 02/10/03 : 10^{ème} Groupe de travail Synergie 14/10/03 : 11^{ème} Groupe de travail Synergie Synthèse finale 27/10/03 : Comité pilotage synergie + cap service 24/11/03 : Comité pilotage synergie + cap service 08/01/04 : Comité pilotage synergie + cap service	Création d'un comité de pilotage commun cap service & synergie Élargissement de la démarche : Sections 12, 32, 47, 81, 82 + CT 33 Annonce couplage des comités pilotage synergie + cap service Sections 16, 17, 79, 86 + CT 33 Sections 64, 65 + CT 33 Chef projet cap service + D Sections 19, 23, 24, 46, 87 + CT 33 20 Sections SO + CT 33 Enclenchement des travaux sur une autre région Demande de généralisation de synergie

BN = Bureau National

CT = Centre de Traitement

Dir. = Directeur

D = Cabinet extérieur – Consultants en organisation

DRH = Directeur des Ressources Humaines

P = Président

Resp. = Responsable

SG = Secrétaire Général

SGa = Secrétaire Général adjoint

SO = Sud-Ouest

Tableau 4 : Les principales étapes de l'intervention

Durée de l'intervention : 37 mois

Nombre de jours.ergonomes : 177

Nombre de réunions des groupes de travail : 11

Nombre de réunions de coordination de projets : 9

Nombre de réunions de comités de pilotage : 10

Nombre d'entretiens formels (individuels et collectifs) : 147

Nombre de réunions annexes (autres comité de projet et pilotage) : 31

Ces réunions concernent des projets ayant des liens avec l'intervention.

Nombre de jours d'observation : 35

Nombre de réunions formelles entre ergonomes : 27

Nombre de personnes impliquées directement dans le projet : 180

Ce nombre comprend toutes les personnes ayant participé à des groupes de travail au niveau régional ainsi que les responsables départementaux et nationaux impliqués dans le projet lié à l'intervention.

1.3 Le « pré-diagnostic »

Nous avons rapidement pu constater combien la mise en place des centres de traitement avait des répercussions négatives sur le fonctionnement des sections. En effet, le retour des dossiers « non traitables » dans les centres de traitement monopolisait un temps de travail considérable des agents de sections. Dans ces conditions, les employés des sections se retrouvaient dans une situation où de nouveaux objectifs devaient être atteints, mais où l'essentiel de leur temps était consacré à liquider les dossiers en attente.

La souffrance ressentie, non seulement par les opérateurs (encadrement compris), de ne pouvoir réaliser les tâches qui leur étaient assignées, nous a alertés sur la priorité des problèmes à prendre en compte. En effet, il n'était pas envisageable, dans un tel contexte, d'améliorer la qualité des prestations spécifiques fournies, tant que les employés des sections ne pouvaient y consacrer leur temps et leur « esprit ». Par conséquent, il s'agissait, à ce moment-là, de s'intéresser plus particulièrement au traitement de ces dossiers de liquidation rejetés et souvent plus complexes, avant d'envisager l'étude du travail concernant l'accueil physique et les moyens de développer les prestations spécifiques fournies aux adhérents.

En fait, compte tenu de l'ampleur du projet, nous avons proposé, dans un premier temps, de réaliser une étude préliminaire qui avait pour objectifs :

- De fournir un premier diagnostic relatif au travail actuel en section,
- De dimensionner l'intervention ergonomique d'accompagnement des transformations organisationnelles prévues.

Ainsi, nous avons effectué, en réponse à la demande nationale, des analyses du travail au sein de deux sections départementales (Bordeaux et Mont-de-Marsan) relativement aux préoccupations du demandeur initial, en la personne du président. Ces analyses ont été réalisées sur une période de quatre mois de décembre 2000 à mars 2001. Ceci nous a

permis d'effectuer un diagnostic concernant l'état actuel du fonctionnement de deux sections. Il a permis de relever un certain nombre d'aspects mais nous ne présenterons ici que ceux qui nous paraissent essentiels (le détail du pré-diagnostic figure en Annexe 3).

1.3.1 La liquidation des feuilles de soins

Premièrement, les difficultés liées à la liquidation des feuilles de soins avaient été sous-estimées. En effet, les feuilles de soins ne se ressemblent pas. Il existe une variabilité, difficilement quantifiable, au niveau des dossiers traités. L'activité mise en œuvre pour effectuer le remboursement d'une consultation chez un médecin généraliste ne peut pas être comparable à celle nécessaire au remboursement d'une consultation nécessitant un transport particulier (personne invalide) chez un spécialiste professant dans une clinique privée. Or, il nous paraissait que l'hypothèse « Liquider, c'est saisir les feuilles de soins et autoriser le paiement » était à l'origine d'une partie des choix organisationnels. De fait, une quantité importante de dossiers étaient « rejetés » par le centre de traitement vers les sections, par l'« impossibilité organisationnelle » dans laquelle se trouvaient les premiers de gérer cette variabilité.

Ce que nous avons constaté, lors de nos analyses en sections, permettait d'envisager l'action de liquidation de façon plus large. En effet, le traitement d'une feuille de soins mobilisait plus de compétences et de personnes que le centre de traitement ne le proposait à lui seul (au moins au moment des analyses). C'est la raison pour laquelle différents services de la section étaient toujours mobilisés, avant et après le passage des dossiers au centre de traitement, comme par exemple :

- Le tri du courrier (préparer les lots pour le centre de traitement, vérifier si c'est du dentaire, si c'est une lettre alors la lire, vérifier les signatures des feuilles de maladie...) ;
- La vérification et le traitement des retours et des rejets ;
- La « traçabilité » et l'information aux assurés ;
- L'archivage ;
- Les réclamations des assurés et professionnels de santé (médecins, pharmaciens, etc.) qui en découlent (téléphoniques, physiques, écrites).

De plus, liquider, c'est souvent suivre « une histoire », voire « un feuilleton ». Or dans la configuration organisationnelle dans laquelle nous avons effectué ces analyses, le suivi d'histoires paraissait plus difficile à mettre en œuvre. En effet, si l'organisation antérieure permettait au « groupe » de suivre des assurés particulièrement en difficulté, le suivi, après la mise en place des centres de traitement, était beaucoup plus difficile (différents contacts avec un assuré, difficultés pour l'adhérent à conserver un interlocuteur référent unique) : « on repart souvent à zéro. ». Les opérateurs avaient peu d'assistance informatique au suivi de l'histoire d'un assuré, et le seul véritable témoin de l'histoire étaient les archives papier : il y avait moins d'informations dans l'ordinateur que dans les boîtes. C'est les raisons pour lesquelles les centres de traitement provoquaient une perte de « traçabilité »

concernant les dossiers des adhérents. En fait, les personnes qui détenaient l'information n'étaient pas celles qui étaient sollicitées lorsque l'on cherchait à l'utiliser.

Enfin, dans ce cadre, les dossiers standard étaient traités plus rapidement par les centres de traitement, mais on pouvait d'ores et déjà estimer que les dossiers plus complexes (relatifs aux personnes les plus en difficulté) étaient traités avec un délai plus important. Le temps passé pour mettre en œuvre les régulations nécessaires ne pouvait pas être consacré aux tâches assignées concernant le « développement du service ».

1.3.2 La perception des centres de traitement

En conséquence, les centres de traitement régionaux brillaient d'une « mauvaise image » auprès des sections départementales. Ils n'apportaient pas, selon les opérateurs et les responsables départementaux, l'aide prévue en tant que « supports de production ».

Ils paraissaient exigeants en entrée de par la préparation de tri et de complémentation nécessaires des dossiers. Ils avaient des difficultés à appliquer les spécificités départementales de chaque section. Enfin, ils donnaient le sentiment aux différents opérateurs de sections d'avoir été dépossédés d'une partie de leurs compétences. Ainsi, ces opérateurs n'avaient plus l'impression de traiter réellement des problèmes d'adhérents, mais plutôt de traiter des dossiers, voire des « bouts » de dossiers.

1.3.3 La validation et la diffusion

Ces différents constats concernant les temps consacrés à « rattraper » des dossiers de liquidation provenant du centre de traitement et la « mauvaise perception » de cette nouvelle entité, ont fait l'objet de présentations et de validations successives auprès des dirigeants locaux, nationaux et auprès des opérateurs concernés.

1.4 *L'élargissement de l'intervention*

Ceci a ouvert la réflexion sur le contenu de notre intervention par et avec les responsables nationaux et locaux. Ainsi, nous sommes convenus des points suivants :

- Rendre performants les centres de traitement, c'est leur permettre de traiter la variabilité des feuilles et des demandes ;
- C'est rétablir les interactions entre eux et les sections ;
- Pour mettre au cœur de l'activité la notion d'histoire d'un assuré et d'un dossier.

Ce qui nécessitait d'analyser le fonctionnement d'un centre de traitement et les liens avec les sections. Dans ce cadre, la proposition à laquelle nous sommes parvenus consistait à prolonger nos analyses auprès du centre de traitement régional situé à Bordeaux et de compléter nos analyses au sein d'une troisième section (Toulouse).

L'intérêt d'élargir notre diagnostic résidait dans le fait, d'une part, de comprendre le travail effectué dans un centre de traitement au-delà de « ressentis » perçus par une autre structure et, d'autre part, d'augmenter la validité des premiers résultats en analysant le travail dans

une autre section. Le choix des sections s'est toujours effectué avec les dirigeants nationaux en fonction des particularités propres à chacune.

Cette seconde phase d'analyse s'est effectuée sur une période de huit mois allant de mai à décembre 2001.

1.5 *Le diagnostic « élargi »*

Nous ne présenterons dans ce paragraphe que les principaux aspects du diagnostic que nous avons effectué ; le détail se situe en Annexe 4.

1.5.1 Des dossiers « ingérables »

Si la plupart des dossiers sont classables dans une catégorie que l'on pourrait dénommer « plus ou moins standard », ils n'en reste pas moins que les dossiers restants nécessitent un niveau de traitement plus complexe. Cette complexité n'est pas forcément imputable à la difficulté d'ordre cognitif que pourrait avoir un agent à résoudre le problème que constitue le dossier, mais plutôt à l'addition de plusieurs difficultés dues notamment à des problèmes d'accès et de diffusion de l'information pertinente à l'instant pertinent. Nous voulons ainsi mettre en évidence le fait que la structure organisationnelle allait à ce moment précis à l'encontre du « 0 rejet » ou d'un délai minimum de traitement des dossiers les plus complexes. Ceci est principalement engendré par le fait que les membres du centre de traitement n'avaient pas accès à deux formes d'habilitation :

- La modification des bases de données,
- Le contact direct avec le professionnel de santé et l'adhérent.

1.5.2 Des classements et des tris peu adaptés aux modes de traitement

D'une part, lorsque nous avons débuté notre analyse au centre de traitement, nous l'avons fait en étudiant le travail effectué autour de la télétransmission. Ce qui nous a paru frappant, de prime abord, reste la quantité de temps consacrée à trier et classer les supports papier relatifs aux dossiers traités.

D'autre part, le travail que nous avons effectué auparavant auprès de 2 sections nous avait permis de mettre aussi en valeur l'importance du tri et du classement du courrier. Nous avons notamment vu cela pour la recherche en archives liée aux diverses réclamations. En analysant une troisième section, nous avons pu mettre à jour des différences dans le classement et le tri du courrier.

Le constat majeur reste les disparités dans les modes de classement et de tri des dossiers qui parviennent au centre de traitement par le biais des sections. Cela ne pourrait avoir aucune incidence s'il n'y avait pas une influence sur l'activité des agents au centre de traitement. Or, ce déterminant conditionne largement les modes d'action des opérateurs du centre de traitement ; ce qui entraîne plus largement des répercussions sur les taux d'erreurs et les délais de traitement.

1.5.3 Des réclamations en augmentation

Consécutivement à l'augmentation des erreurs et des délais de traitement, les réclamations augmentaient. Or ces dernières étaient gérées par les sections (organes de *front office*) alors qu'elles étaient générées par le centre de traitement (organe de *back office*). L'action directe sur le processus qui provoquait des « rebuts » devenait ainsi beaucoup plus difficile.

1.5.4 Le client oublié

Tout se passait comme si, en voulant améliorer la qualité de service proposée aux adhérents, selon des critères de productivité, on avait provoqué de nouvelles formes de dégradation de cette qualité. La structure organisationnelle semblait, pour un certain nombre de cas, aller à l'encontre de la régulation possible pour faire face aux dysfonctionnements altérant la qualité du service rendu. Cette organisation semblait avoir « oublié le client ».

1.5.5 Une volonté partagée d'adapter l'organisation actuelle

Avant même notre arrivée, des formes de régulation se sont évidemment mises en place entre le centre de traitement et certaines sections. La plus significative, selon nous, concerne la mise en œuvre d'un « processus de recyclage » au centre de traitement. Afin d'éviter le renvoi de dossiers vers les sections, le centre de traitement s'était doté de nouvelles règles de fonctionnement et se donnait ainsi les moyens de gérer des dossiers hors de son champ d'application.

Ce mode de fonctionnement organisationnel non prescrit en amont (dans le temps), est le principal aspect permettant la diminution significative des retours. Il souligne, à lui seul, le travail mis en place entre des sections et le centre de traitement pour faciliter le traitement de certains dossiers.

Nous retiendrons que ce type d'initiatives reflète la nécessité pour chacun de mettre en place des formes de régulations dans le travail, permettant de coordonner et d'articuler les activités des uns et des autres. Ce « processus de recyclage » est la preuve d'une volonté de la part de chacun (sections et centre de traitement) de faire face aux rejets et retours, dans un but de diminuer les délais de traitement des dossiers autour d'un rattachement à des valeurs mutualistes mettant au centre des préoccupations, et donc au cœur du travail, l'adhérent.

1.6 *La suite de l'intervention*

A ce stade, nous n'étions pas surpris de constater que les acteurs de la production du service avaient pallié certaines lacunes de la structure organisationnelle par des formes d'ajustements locaux. Pour autant, ce qui nous semblait majeur restait que ces initiatives étaient extrêmement « précaires » dans le sens où elles conduisent à des formes d'accord, entre les structures, très informelles, et donc sujettes aux jeux de pouvoir (les sections sont

donneurs d'ordre au centre de traitement qui est « affiché » comme un prestataire de service).

De plus, la volonté, de la part de chacun (centre de traitement et sections), de maintenir un travail autour de valeurs mutualistes fortes, souligne l'importance de conserver un aspect qualitatif dans l'instruction des dossiers par l'ensemble des personnels. Dans ce cadre, les perspectives organisationnelles concernant tant le centre de traitement que les sections devaient s'appuyer sur des choix qui restaient à instruire. Tout au moins pour faciliter le traitement des dossiers, l'instruction des choix pouvait se faire soit par une augmentation de l'autonomie du centre de traitement, soit par une augmentation des relations entre les sections et le centre. Ces choix se feraient autour d'un compromis mettant en avant des avantages et des contraintes selon trois aspects différents :

- Un aspect de « productivité »,
- Un aspect de qualité de service,
- Un aspect de conditions de travail.

C'est pourquoi, nous proposons à ce moment de l'intervention de mettre en place un groupe de travail local (sud-ouest) avec comme objectif principal de mettre en débat un certain nombre de cas concrets qui entraînaient encore des rejets et des retours vers les sections. Avec un ensemble d'acteurs concernés par le traitement de ces dossiers (dont nous verrons le détail dans les paragraphes suivants), il était question de simuler certaines formes d'organisation afin d'optimiser les modes de traitement de ces dossiers. De manière plus générale, il était aussi question de travailler autour du partage des tâches de chaque entité, notamment autour de la question du classement, du tri, et de l'éventuelle question du partage des habilitations à modifier certaines bases de données et à accéder à l'extérieur (professionnels de santé et adhérents). Enfin, après l'instruction de certains choix, nous proposons ensuite de mettre en débat, d'un point de vue national, la possibilité d'expérimenter en temps réel certaines formes d'organisation entre les entités concernées. Toute la suite de nos travaux se consacrera à la construction de règles de coopération entre les différentes entités permettant de structurer les processus de régulation.

1.7 Les acteurs

C'est donc à partir de ce moment que nous avons, à proprement parler, entamé un processus de transformation de l'organisation sur un mode participatif. Dans les faits, l'implication d'un certain nombre d'acteurs a été nécessaire, et ce, depuis le début de l'intervention, c'est-à-dire, avant même d'entamer cette phase de l'intervention.

1.7.1 L'initiateur de l'intervention

Le principal acteur de l'intervention reste le Président de la mutuelle puisqu'il en est le demandeur et donc l'instigateur. Cela étant, il doit très rapidement déléguer ces champs d'action auprès d'autres acteurs dont son directeur de cabinet et des membres du Bureau national plus à même de gérer l'opérationnalité du projet. Dès les débuts de l'intervention,

nous avons lié des relations fortes (formelles et informelles) avec le directeur de cabinet nous permettant d'influencer certaines décisions, puis, à la suite de son départ en janvier 2003 avec la Vice-Présidente.

Nous verrons, au cours de la discussion des résultats, que le positionnement auprès de ces acteurs reste un point central de questionnements quant au déroulement de l'intervention ergonomique et aux résultats atteints. En effet, sans entrer dans le détail de la problématique, il semblerait que le positionnement des ergonomes auprès du décideur d'une entreprise de cette envergure ne soit pas une condition suffisante (mais certainement nécessaire) pour l'atteinte des objectifs que se fixent les ergonomes.

1.7.2 Les membres du Bureau National

Tous les membres du Bureau national (au nombre de 15) n'ont pas été acteurs du projet relatif à l'intervention. Seuls deux puis trois ont pris part au projet de manière active, d'autres étant indirectement participants dans certains comités de pilotage. Cela étant, l'ensemble du Bureau est concerné d'une certaine manière car des décisions concernant le projet se prennent durant ses réunions hebdomadaires.

1.7.3 Les membres du Conseil d'Administration

L'ensemble du Bureau national fait partie du Conseil d'Administration. Ceci permet d'expliquer le poids de ce dernier dans le processus décisionnel des dossiers qu'il présente devant les autres administrateurs. D'autres membres de ce conseil sont des présidents et directeurs de sections départementales. C'est ainsi que certains participants de nos travaux locaux, dont les groupes de travail, sont des administrateurs ; ce qui, nous semble-t-il, permet de créer un lien fort entre les choix instruits au niveau local et les décisions prises au niveau national.

1.7.4 Les ingénieurs en organisation

Cette mutuelle possède au niveau national un service « organisation » qui a en charge la création de procédures de travail. Essentiellement composé d'ingénieurs en organisation, il joue un rôle de ce que l'on nommerait dans l'industrie un service des méthodes. Ce service constitue donc, lorsque l'on participe à un projet de conception ou de changement organisationnel, une partie importante de la maîtrise d'œuvre. Nous discuterons dans la partie suivante notre positionnement auprès de ces acteurs et les impacts concernant l'intervention.

1.7.5 Les directeurs départementaux

Les directeurs départementaux sont des personnels mis à disposition par le ministère auquel est rattachée la mutuelle. Ils ont joué un rôle majeur tout au long de l'intervention. En effet, sans leur participation active et sans leur engagement dans le projet relatif à l'intervention ergonomique, il n'aurait pu y avoir les résultats que nous exposerons ci-après. En général, ces directeurs et directeurs-adjoints sont au nombre de deux à cinq par

section selon leur taille. Dans le travail que nous avons mené à l'échelle régionale (20 sections départementales) étaient engagés de un à trois directeurs par section dans les groupes de travail : une trentaine de directeurs se sont donc engagés dans ce projet.

En ce qui concerne le centre de traitement, la responsable et son adjoint ne sont pas hiérarchiquement reconnus comme des directeurs au même titre que ceux des sections départementales. Cela étant, nous les avons considérés dès le début de l'intervention comme des directeurs de par leur place majeure dans le processus de production et leurs champs d'action. Nous reviendrons sur cette particularité organisationnelle et sa remise en question collective lors de la présentation des résultats d'intervention.

1.7.6 Les cadres de proximités et les agents

Les cadres de proximité et les agents ont constitué le groupe de personnes avec lequel nous avons eu quantitativement le plus de contacts (Annexe 5). Ces contacts sont relatifs à des observations, des entretiens individuels et collectifs et enfin à des participations à des groupes de travail. Les acteurs concernés par les observations, les entretiens et les participations à l'instruction des choix n'ont pas été nécessairement les mêmes pour diverses raisons dont des questions de management : en effet, il pouvait parfois paraître important à des directeurs de faire participer tel opérateur plutôt qu'un autre. Nous ne nous sommes jamais opposés à ce type d'ajustements.

Cela dit, il nous semble, a posteriori, qu'une forme de dynamique sociale exprimée par la « théorie du *potlatch* » (Mauss, 1968) a été respectée entre les ergonomes et l'ensemble des opérateurs : la triple obligation de donner, de recevoir et de rendre qui permet de construire la qualité d'échanges nécessaire à la construction sociale de l'intervention. En effet, si l'on demande aux opérateurs de donner lors d'entretiens ou d'observations, il semble important qu'ils puissent recevoir et rendre de nouveau. Recevoir peut se matérialiser par la restitution faite par l'ergonome aux opérateurs. Rendre peut prendre un sens majeur par la participation des mêmes opérateurs à l'instruction de choix. Lorsque la quantité d'acteurs devient importante, comme dans notre cas, il peut devenir difficile de maîtriser ce type de variables. Pour autant, même si nous n'avons pas directement choisi ces différents acteurs aux différents stades de l'intervention, cette dynamique d'échange semble avoir été globalement respectée.

1.8 *Les sites*

Quatre types de sites ont été concernés dans les phases de compréhension globale du système alors que seulement trois ont été engagés dans et par les transformations. En effet, le centre d'appels n'est pas concerné par les actions de transformations que nous présenterons dans ce travail, néanmoins il a permis de nous éclairer sur fonctionnement de ce système de production de service. C'est la raison pour laquelle nous le présenterons brièvement ici comme un des sites concerné par l'intervention.

1.8.1 Le Siège National

Le Siège National est le centre de conception et l'organe principal de décisions de l'entreprise. Il est pour nous essentiel dans la mesure où notre statut particulier⁴⁸ nous y rattache directement dans le service de la présidence. Outre les membres du Bureau national, les directeurs de service, les chefs de projets et l'ensemble des services administratifs font partie de ce site. La plupart des réunions et formations à visée nationale s'y déroulent. Pour notre part, même s'il est notre site de rattachement officiel, le Siège national ne constitue pas le lieu où nous avons passé la majeure partie de notre temps. Les sections départementales, le centre de traitement et le centre d'appels téléphoniques constituent, au niveau du temps passé, les principaux lieux d'action des ergonomes.

1.8.2 Les sections départementales

Les sections départementales sont au nombre de vingt à être impliquées dans le projet : deux au départ jusqu'au pré-diagnostic, puis une troisième à partir du diagnostic que nous avons qualifié d'« élargi » (avec la prise en compte de l'activité au centre de traitement), et progressivement, au fil de l'avancée du projet, les dix-sept autres ont pris part aux travaux. L'ensemble de ces vingt sections représente un effectif d'environ 600 personnes.

Nous le verrons plus en détail dans la partie concernant la discussion des résultats, néanmoins, nous pouvons d'ores et déjà affirmer que l'implication des agents et directeurs de ces structures a été déterminante dans la construction de notre intervention et dans l'obtention de résultats.

1.8.3 Le centre de traitement

Le centre de traitement, quant à lui, est composé d'environ soixante personnes issues pour partie des sections départementales et pour autre partie de recrutements extérieurs. Volontairement, sa directrice provient d'une entreprise extérieure à la mutuelle. Le reste de l'encadrement (directeur adjoint et cadres de proximité) proviennent d'autres sections, ce qui leur permet de posséder, entre autres, des compétences techniques sur la liquidation des feuilles de soins.

L'engagement des acteurs de cette structure dans le projet a été tout aussi significatif que celui des responsables et agents des sections. En effet, si le centre de traitement ne figurait pas parmi les entités concernées par la demande initiale d'intervention, il en est rapidement devenu l'objet central. La compréhension du travail qui s'y effectue nous a permis de comprendre combien la production de service devait s'articuler entre le *back office* et *front office*. De plus, nous y avons aussi découvert une facette de son fonctionnement devenue

⁴⁸ Une convention CIFRE entre l'entreprise, le LESC et nous-même nous a conféré un statut de salarié au sein de la présidence pour une durée de trois ans.

invisible dans la représentation de ses concepteurs : le client, pourtant exclu du processus, est un déterminant de l'activité de ses opérateurs.

1.8.4 Le centre d'appels téléphoniques

Le centre d'appels téléphoniques est l'une des structures les plus jeunes de l'entreprise. Même si nous avons vu plus haut que la date de création du premier (celui qui nous concerne) est la même que celle des centres de traitement, la stabilisation de son fonctionnement avant pérennisation a été plus longue. D'abord basé à Nancy où nous avons débuté nos premières analyses des conversations téléphoniques, il a été ensuite « déménagé » à Bordeaux, « lieu stratégique » de notre intervention.

Il est composé d'une quarantaine de téléopérateurs et téléopératrices, de trois superviseurs et un responsable. Comme dit aussi précédemment, nous le mentionnons ici comme un des sites concernés par l'intervention dans le sens où il nous a permis, par l'analyse des contacts avec les adhérents, la compréhension d'une partie du processus global de production de service.

1.9 *La construction sociale de l'intervention*

Nous pourrions tenter de présenter un découpage chronologique de l'intervention ergonomique : phase d'analyse du travail et phase de transformation de la situation. Sur le plan conceptuel, cela peut présenter un avantage pour la compréhension de l'action de l'ergonome, mais sur le plan de la pratique cela s'avère quelque peu illusoire. En effet, la complexité de l'intervention, notamment par la mise en jeu de rapports sociaux, rend sa construction sociale (Daniellou et coll., 1994 ; Carballeda et coll., 1994) non-linéaire mais plutôt progressive et collective, obligeant l'intervenant à des allers et retours permanents. On ne détermine et on ne définit donc pas la construction sociale par avance. Ce processus est largement dépendant des acteurs qui viennent s'inscrire progressivement dans l'intervention et des actions mêmes menées par l'ergonome. Au cours de cette intervention, nous avons attaché une importance capitale à cette construction sociale, faisant l'hypothèse qu'elle était déterminante pour la réussite de l'intervention. Nous la déclinons selon trois aspects : le positionnement, la quantité d'acteurs et la redéfinition des objectifs.

1.9.1 La quantité et la diversité d'acteurs

Comme nous l'avons vu, un nombre important de personnes a été impliqué dans le projet que nous avons mis en place dans cette entreprise. Sur le plan local et national, une part majeure de notre action s'est orientée vers la recherche de transparence vis-à-vis des éléments de l'activité que nous pouvions formaliser. Ainsi, avant toute diffusion collective d'informations relatives à l'activité d'un individu ou d'un collectif, une validation formelle ou informelle a été réalisée auprès du ou des intéressés. Évidemment cela pose la question du coût temporel pour l'ergonome mais les enjeux sous-jacents relatifs à la qualité de la construction sociale nous ont paru prioritaires.

1.9.2 La redéfinition des objectifs de l'intervention

De plus, l'intervention a modifié les buts qu'elle se fixait au cours même de son déroulement ; ce qui a généré des configurations différentes de son dimensionnement. L'objectif de départ était de s'intéresser à l'activité des opérateurs en contact direct avec les adhérents. Nous avons d'ailleurs débuté notre intervention en essayant de comprendre le travail de ces opérateurs. Puis nous avons du « reculer notre loupe » afin de mieux comprendre les effets amont et aval de cette activité de *front office*, pour nous rendre compte finalement qu'elle n'était qu'une « partie » de la production globale de service.

Tout ceci a pu générer des confusions dans les esprits de nos interlocuteurs, notamment ceux du Siège national et ceux des sections départementales. Le comportement des ergonomes pouvait laisser à penser qu'il existait une part importante d'aléatoire dans la maîtrise de notre pratique. Or, nous n'avons pas abandonné notre objectif initial mais avons seulement défini de nouveaux sous-objectifs afin de mieux l'atteindre.

1.9.3 Le positionnement des ergonomes

Notre positionnement initial était, selon nous, idéal pour une intervention de ce type. En effet, positionnés au plus près du décideur de l'entreprise nous pouvions penser que les marges de manœuvre que cela nous ouvrait nous permettraient d'atteindre des résultats plus aisément. Il est vrai que ce positionnement y a participé. Cela étant, la plus grande partie de notre action s'est située à un niveau régional et par conséquent, nous avons dû construire, quasiment pour chaque entité concernée (sections, centre de traitement), une intervention spécifique. Ce positionnement, quasi hiérarchique vis-à-vis des interlocuteurs locaux, nous a contraints parfois à nous investir plus lourdement auprès d'acteurs locaux, comme des responsables de sections ou du centre de traitement. Nous y reviendrons au cours de la discussion des résultats.

1.9.4 Le temps pour l'« informel »

Enfin, notre statut particulier de salarié nous accordait une posture singulière en tant qu'intervenant. En effet, cette position comporte des aspects ambivalents :

- Un manque de détachement vis-à-vis de la situation,
- Une « facilité d'accès » aux personnes.

Il s'agit ici de discuter du deuxième aspect. En effet, nous pensons, *a posteriori*, que cette posture nous aura permis d'avoir un accès facilité auprès des différents acteurs dans le sens où nous appartenions à la même structure, et qu'il était peut-être moins question pour eux d'évaluation décontextualisée comme cela avait pu être le cas avec des consultants extérieurs dans le passé. De fait, nous avons accordé un temps important aux « colloques singuliers » avec différents types d'acteurs, nous permettant de la sorte de favoriser, entre autres, la construction sociale de l'intervention.

L'ensemble de ces éléments a dû être géré par les ergonomes tout au long de l'intervention, ce qui constitue une variable non négligeable dans l'atteinte de résultats d'ordre quantitatif entre autres.

1.10 Un accompagnement du changement organisationnel à deux niveaux

La majeure partie de la suite de l'intervention ergonomique s'est orientée vers l'accompagnement du changement organisationnel. L'action des ergonomes a consisté d'une part, à mener un projet local, permettant d'autre part, de fournir des éléments pour la conduite du changement sur le plan national.

1.10.1 La naissance du projet Synergie

La restitution du diagnostic (« élargi ») a permis aux ergonomes de mettre en avant l'intérêt de prendre en compte un certain nombre d'éléments du « terrain » pour mieux construire le changement organisationnel mené par les dirigeants. Cela s'est notamment exprimé par le terme de « démarche remontante » par ces mêmes dirigeants. L'argumentation des ergonomes constituée, entre autres, de situations d'action caractéristiques (SAC)⁴⁹ telles que « rembourser un acte médical pré-natal ou post-natal », aura permis de convaincre les décideurs de poursuivre dans ce sens et de structurer une démarche.

Le diagnostic a été présenté aux dirigeants nationaux en janvier 2002 et il naissait en mars 2002, à l'initiative de la direction, le projet nommé « Synergie » qui visait la construction de liens entre les différentes structures régionales : sections, centre de traitement et centre d'appels. Ces liens étaient censés permettre aux entités, d'une part, de faire face aux dysfonctionnements que la nouvelle structure organisationnelle mise en place générerait et, d'autre part, de « préparer » ces mêmes entités à la poursuite du changement engagé.

1.10.2 Les groupes de travail

Dans ce cadre, nous avons mis en place un premier groupe de travail, entre trois sections départementales (celles qui avaient permis de réaliser le diagnostic) et le centre de traitement, dont la première rencontre a eu lieu en avril 2002. Concrètement, ces groupes avaient pour missions de mettre à jour un ensemble de dysfonctionnements, qui perturbaient leur activité quotidienne, et de proposer des solutions concrètes pour les pallier.

⁴⁹ SAC est un terme proposé par Jeffroy (1987). Elles concernent des situations de travail qui sont caractéristiques par rapport à la variabilité, aux stratégies mises en œuvre, à la fréquence d'apparition dans l'activité ou encore compte tenu des conséquences qu'elles génèrent sur l'efficacité et/ou la santé des opérateurs. Elles servent en général à élaborer des scénarios pour les simulations.

Les acteurs

Nous avons fait le choix de mettre en présence dans ces groupes des catégories d'acteurs qui n'avaient pas nécessairement l'occasion de se retrouver autour d'une table pour discuter de leur travail. Au total ces groupes comportaient une douzaine de personnes dont des élus (membres du conseil d'administration, président de section), des responsables de sites (directeurs, directeurs adjoints), des cadres de proximité (chargés de coordination, chefs de groupe) et des agents.

La diversité de logiques

Cette configuration, pas nécessairement classique pour un groupe de travail, permettait la mise en confrontation d'une diversité de logiques. Ce qui nous semble particulier, dans ce cas, a à voir avec le fait de mettre en présence non seulement des logiques professionnelles (agents et cadres des sections et du centre de traitement), mais aussi des logiques d'entreprise avec la participation d'élus. Un préalable nécessaire à ce mode de fonctionnement reste le maintien dans le groupe d'une forme d'« égalité » de parole de chaque individu : chaque opérateur doit pouvoir conserver un droit à l'expression identique à un autre. Même si cela peut paraître utopique au regard des différences hiérarchiques en présence, dans une certaine mesure, cela semble atteignable avec une préparation des acteurs et une forme d'animation du groupe. Nous reviendrons sur cet aspect au cours de la discussion dans la partie suivante.

L'instruction de choix et la « décision locale »

Cette diversité d'acteurs a aussi généré une autre conséquence sur le fonctionnement de ces groupes. En effet, habituellement le groupe de travail est une « instance ponctuelle » qui a pour objectif d'instruire des choix. Dans notre cas, au-delà de proposer des solutions aux différents problèmes rencontrés, il s'est agi de décider d'une solution particulière à adopter en fonction des différentes contraintes exposées. Très vite est apparue la nécessité de conserver cette particularité de décision « locale ». La présence de « décideurs opérationnels » (directeurs) et de « décideurs politiques » (élus) a favorisé la mise en place de ce processus.

Le mode de fonctionnement par expérimentation

Évidemment, cette décision locale n'avait pas valeur de décision définitive car elle comportait le fait d'expérimenter les solutions proposées. Ainsi, dès la première réunion quelques expérimentations d'aménagements organisationnels furent proposées. C'était pour nous la possibilité de réaliser des simulations à échelle 1 et surtout de façon située, c'est-à-dire dans un environnement quasiment dénué de biais expérimentaux. La durée moyenne des expérimentations était de 6 mois, ce qui laissait suffisamment de temps pour obtenir des résultats significatifs. Chaque solution expérimentée faisait l'objet d'une évaluation en fonction de critères déterminés au cours de ces mêmes réunions et laissant apparaître les avantages et les inconvénients.

La première phase des travaux a engagé les trois sections et le centre de traitement cités plus haut. Elle s'est étendue jusqu'en novembre 2002 à la fin des expérimentations (Annexe 6). À la suite d'une synthèse positive de ces expérimentations, le fonctionnement par groupe de travail s'est poursuivi avec les 17 autres sections de la région. Regroupant chaque fois quelque trois ou quatre sections et le même centre de traitement, ce travail en groupe sur la mise en place de règles communes d'action et de coordination durera jusqu'en octobre 2003 (Annexe 7).

1.10.3 Les comités de pilotage

Pour suivre l'état d'avancement des groupes de travail et du projet dans son ensemble, des réunions de comité de pilotage se tenaient régulièrement au Siège national. Ces rencontres réunissaient le président, la future vice-présidente et un certain nombre de secrétaires généraux : essentiellement des membres du Bureau national, le directeur de cabinet du président ainsi que les ergonomes. D'abord sur un mode plus ou moins informel avant le démarrage des groupes de travail, elles se sont structurées (plus formelles, plus de participants) avec l'avancée des travaux régionaux. Le contenu de ces comités de pilotage était orienté autour de deux dimensions :

- Fournir des informations sur l'état du projet local,
- Définir l'évolution de l'intervention en fonction des perspectives globales de l'entreprise (Annexe 8).

1.10.4 Les réunions de coordination

Comme nous l'avons vu brièvement plus haut, les liens avec le directeur de cabinet du président étaient « forts » et permettaient souvent (de façon très informelle) d'entrer dans le circuit décisionnel contrôlé par le Bureau national. Pour la plupart des décisions concernant le projet régional, nous passions par cet interlocuteur (il était notre supérieur hiérarchique après le président).

À la suite de son départ en janvier 2003, la vice-présidente a repris une majeure partie des dossiers qu'il gérait, et se sont mises en place des réunions hebdomadaires réunissant les responsables des différents projets ayant trait à la question du développement du service et de la qualité de service. Le fait que nous soyons concernés par ces réunions permet d'avancer que ce projet était reconnu comme participant à l'amélioration de la qualité de service.

L'analyse de la finalité de ces rencontres montre, *a posteriori*, qu'elles visaient essentiellement la diffusion d'informations entre les personnes en présence (Annexe 9) ; peu de décisions y étaient prises, ce qui générait une lacune dans le mode de fonctionnement que nous avons construit jusque-là.

1.10.5 L'intégration du projet Synergie au projet Cap Service

Un autre point marquant dans la reconnaissance de l'intervention, comme ayant une action sur l'amélioration de la qualité de service, est l'intégration du projet Synergie au projet plus global « Cap Service », consacré au développement du service et mis en place courant 2003. Une réunion en septembre 2003, avec le responsable du projet et les consultants extérieurs concernés, aura permis de formaliser les actions respectives de chaque projet (Annexe 10).

Ceci s'est traduit notamment par la création de comités de pilotage communs. Ils réunissaient une quantité d'acteurs plus importante et les objectifs se concentraient sur la diffusion d'informations, la mise en cohérence des deux projets et la prise de décision (Annexe 8). Cela s'avérait être une forme de reconnaissance des retombées de notre intervention mais nous éloignait peut-être encore du processus décisionnel que nous avions tissé jusque-là. Nous reviendrons sur cet aspect au cours de la discussion des résultats.

1.10.6 Du local au national et vice versa

Finalement, nous étions parvenus, par la mise en cohérence des deux projets, à instaurer une forme de « démocratie industrielle » momentanée (au moins durant la durée des projets) pour mener le changement organisationnel relatif au développement du service. Par le travail que nous menions localement, nous pouvions intégrer les difficultés liées au changement sur le terrain dans les espaces de décisions, et provoquer ainsi des débats entre le « descendant » et le « remontant ».

2. Les résultats d'intervention

2.1 Une diminution des rejets et des retours

Lors de nos premières analyses sur le travail en section, nous nous étions aperçus des importantes difficultés engendrées par le non-traitement des dossiers « à problèmes » par le centre de traitement et retournés en section. Il s'agissait concrètement pour les sections de re-traiter des dossiers que le centre de traitement ne « voulait » ou ne pouvait (par manque de compétences) pas gérer. D'un point de vue quantitatif, ces retours étaient effectivement nombreux : environ 200 dossiers en moyenne par jour pour une section site. D'un point de vue qualitatif, il s'agissait soit de dossiers banals retournés avec les mentions « incomplet » ou « manque une signature », soit de dossiers plus complexes comme de la CMU (Couverture Maladie Universelle).

Ces dossiers sont dénommés les « retours ». Mais avant d'être acheminés en section, ils ont fait l'objet d'un « rejet » au centre de traitement. Ce qui ne signifie pas que tous les rejets deviennent des retours. En effet, et nous avons travaillé dans ce sens, le centre de traitement peut recycler certains dossiers rejetés.

Le départ et la base de notre travail ont été de nous concentrer autour de ces dossiers problématiques pour les faire diminuer et pour en faire émerger des thématiques plus générales, telles que le manque de connaissance du travail d'autrui, la non-articulation des modes d'exécution (en section et centre de traitement) autour d'un même dossier, le partage des compétences, l'activité de liquidation, la qualité de service etc.

Ce travail collectif autour du « re-modelage » des règles existantes, suite à une modification de structure organisationnelle, a permis de faire considérablement diminuer les rejets et les retours, permettant par la même occasion d'améliorer une part de la qualité du service rendu (délais de traitement plus faibles) et d'augmenter la capacité du centre de traitement à aider les sections (Annexe 11).

Nous pouvons considérer aujourd'hui que la moyenne des dossiers retournés dans la section site en question, est inférieure à 20-30 dossiers par jour.

2.2 Une diminution des délais de traitement et des erreurs

Si l'idée de diminuer les retours et les rejets était bien identifiée, les moyens pour y parvenir l'étaient beaucoup moins. En effet, au fur et à mesure des rencontres, les thèmes des débats s'élargissaient, la confiance gagnait les uns et les autres, et l'on pouvait commencer à envisager une vision plus globale du traitement des dossiers entre entités, et par conséquent, mettre en débat une logique plus englobante du service et de sa qualité.

Il ne faisait plus aucun doute que si l'on voulait diminuer les rejets, il fallait que le centre de traitement gagne du temps pour s'y consacrer. Donc il ne faisait plus aucun doute non plus que les sections devaient revoir certaines de leurs procédures afin de les rendre compatibles avec le fonctionnement du centre de traitement, et identiques aux autres sections (voir Annexe 12).

C'est ce travail de fond qui a entraîné l'homogénéisation d'un certain nombre de procédures, allégeant ainsi les difficultés du centre de traitement en libérant du temps. Globalement, ces résultats ont aussi entraîné des diminutions des réclamations faites par les adhérents et les professionnels de santé. Cette répercussion n'a pu être vérifiée qu'à plus long terme auprès des responsables de sections. Néanmoins, nous ne possédons pas de résultats chiffrés sur cette baisse des réclamations, seulement des affirmations lors de communications téléphoniques avec des responsables départementaux.

2.3 Une augmentation des capacités d'aide au centre de traitement

La libération de ce temps a bien évidemment permis au centre de traitement d'augmenter sa capacité à traiter des dossiers. La montée en charge de la liquidation automatique aidant, le centre de traitement a eu en plus la possibilité de se consacrer au traitement de dossiers plus complexes, non traités auparavant. La préparation des sections à une vision plus globale du fonctionnement a facilité le passage de ces dossiers vers le centre de traitement. La capacité du centre de traitement à apporter de l'aide s'est donc faite à deux niveaux :

- D'un point de vue quantitatif en libérant du temps,
- D'un point de vue qualitatif en engendrant la possibilité de traiter de nouveaux dossiers.

2.4 *Un enrichissement des tâches au centre de traitement*

Par conséquent, le champ de base de compétences du centre de traitement s'est élargi au fur et à mesure de l'avancement des travaux. Ce n'est pas tant qu'il a fallu « créer » de nouvelles compétences, mais plutôt les « ré-activer » d'un point de vue individuel (ré-utilisation) et collectif (transmission), car les effectifs des personnels des centre de traitement sont composés, pour partie, d'anciens personnels de sections et pour partie de personnels extérieurs ; et donc, une partie de ces personnels (notamment les coordonnatrices) connaissait parfaitement le traitement de certains dossiers plus complexes.

Ce changement a été perçu par les personnels du centre de traitement comme une forme de reconnaissance par la diversification des tâches et surtout une construction plus cohérente d'un métier autour de la liquidation. Par les personnels des sections, il a été plutôt perçu comme une possible solution au développement de nouvelles tâches orientées vers le service au sein des sections.

2.5 *Une « fédéralisation » du centre de traitement*

Si le centre de traitement était auparavant perçu comme celui qui venait désorganiser le travail, il était plutôt considéré, à ce moment-là, comme celui avec qui il devenait possible de construire une nouvelle identité de son travail, par conséquent, celui avec qui on allait avancer. En fait, tout ce travail sur les rejets qui semblait basique et relativement technique, nous a permis d'aborder et de traiter les questions complexes de changement, d'identité au travail ou encore de reconnaissance du travail de l'autre. C'est ainsi que, tant les sections que le centre de traitement ont été reconnus comme des *centres de service*.

2.6 *Un partage d'expérience*

Sur « toile de fond », ces débats autour de situations de travail permettaient des échanges sur les différentes pratiques des uns et des autres. Nous avons fait cette hypothèse avant la mise en place des groupes, mais l'avons principalement perçu concernant les différences de pratiques entre le centre de traitement et les sections. Or, il s'est avéré rapidement que ce partage d'expériences concernait, pour beaucoup, les membres des différentes sections départementales. Les propos d'un directeur à la fin d'une réunion sont révélateurs : « Ce qui est vraiment différent dans ces réunions, c'est qu'on parle du travail. Pourtant on rencontre souvent les collègues des sections au Siège, mais on ne discute jamais des problèmes concrets du quotidien. ».

2.7 Un processus de régulation et de décision remis en question

Si les différents groupes de travail avaient un mode de fonctionnement relativement autonome vis-à-vis du Siège national, il s'est avéré nécessaire dans de nombreux cas de se mettre en rapport avec lui :

- D'une part, pour obtenir des conseils techniques en termes de solution,
- D'autre part, pour que ce dernier prenne une décision « finale », mettant ainsi à jour différents niveaux de décisions.

Pour que notre action soit efficace, il fallait une certaine réactivité dans la prise de décision. Or, les circuits classiques (hiérarchie, services techniques et administratifs) ne proposaient pas la réactivité attendue. Notre positionnement nous aura permis de construire un réseau informel de décisions qui permettait cette réactivité et qui a joué sur la crédibilité de l'intervention et une certaine forme de réussite du projet. Néanmoins, par le travail mené dans ces groupes, nous avons mis le doigt sur une déficience du processus décisionnel entre le national et le local, ce que les participants des groupes exprimaient régulièrement.

2.8 Une dynamique régionale

La dernière réunion, consécutive aux dix groupes de travail précédents, était en fait une réunion de synthèse des différents travaux que nous avons menés jusque-là. Elle a réuni les vingt sections concernées et le centre de traitement, représentés par 45 personnes, dont 22 directeurs et directrices, 18 cadres de proximités et agents, 3 responsables du Siège national et 2 ergonomes. Le document de synthèse de cette réunion figure en Annexe 13.

Au-delà d'une acceptation générale des différents acteurs, à propos des résultats obtenus au cours des travaux en groupe, il a été proposé, au cours de cette réunion, une révision du fonctionnement régional des sections et du centre de traitement. Le processus de régulations qui s'était mis en place était devenu nécessaire à l'ensemble des opérateurs pour faire face aux dysfonctionnements rencontrés entre les sections et le centre de traitement. Une structure organisationnelle régionale a donc été proposée, définissant un certain nombre d'acteurs clés dont son responsable. Ce responsable a été désigné à l'unanimité comme devant être la responsable du centre de traitement. Les tendances avaient bien évolué.

Point d'étape

Après avoir, dans cette quatrième partie, présenté le déroulement global de l'intervention et ses principaux résultats, nous allons, dans la partie suivante, nous centrer sur l'objet précis de notre recherche et sur l'argumentation des thèses que nous avons avancées. C'est maintenant avec une focale courte que nous allons examiner nos données et l'éclairage qu'elles apportent à la question de la continuité du service.

Partie 5 : Résultats et discussion

Cette cinquième partie est l'occasion de mettre en résonance des éléments que nous avons pu relever dans l'intervention à la Mutuelle et ceux proposés dans les trois premières parties théoriques ; ce qui nous permettra d'argumenter nos thèses. Pour ce faire, nous procédons en cinq étapes :

- Premièrement, nous posons le cadre théorique dans lequel nous inscrivons notre recherche sur la pratique de l'ergonomie (Chapitre 10) ;
- Deuxièmement, nous montrons l'existence d'une activité collective entre *front office* et *back office* pour produire le service (Chapitre 11) ;
- Ensuite, nous consacrons le Chapitre 12 à l'explicitation de moyens permettant le rétablissement et le maintien de la continuité du service entre *front office* et *back office* ;
- Enfin, à partir des éléments mis en avant dans ces deux chapitres, nous discutons les méthodologies d'intervention mises en œuvre par les ergonomes pour participer au changement organisationnel dans les services (Chapitre 13) ;
- Pour terminer, le chapitre 15 développe des limites et des perspectives de nos résultats de recherche.

Mais avant d'entamer cette argumentation, nous consacrerons donc un premier chapitre à la détermination du cadre de recherche dans lequel nous plaçons notre réflexion.

Chapitre 10 : Le cadre de la réflexion

1. La production de service dans la Mutuelle

1.1 L'environnement

Depuis environ cinq années, la Mutuelle est confrontée à des évolutions majeures de l'environnement dans lequel elle évolue. Ces évolutions peuvent être caractérisées par quatre éléments : l'avenir de la Sécurité Sociale, le devenir de la Mutualité, la réforme de l'État et l'évolution démographique de la population gérée par la Mutuelle.

1.1.1 L'avenir de la Sécurité Sociale

Par la délégation de service public qui lui est conférée par l'État (Cf. Partie 4, Chapitre 9, § 2.3), la Mutuelle est directement confrontée aux évolutions apportées au fonctionnement de la Sécurité Sociale. Sujet récurrent depuis de nombreuses années, la Sécurité Sociale a fait l'objet de multiples réflexions et modifications, comme la mise en place de la CMU, ou plus récemment l'affiliation des assurés à un médecin traitant unique. Globalement, les déficits recensés par le système de Santé français tendent à diminuer les remboursements obligatoires, mettant le système de gestion du régime complémentaire (les mutuelles notamment) dans une situation contraignante, obligeant à des choix entre deux logiques :

- Ne pas compenser les taux de remboursement du régime général, dans une logique de responsabilisation des assurés vis-à-vis de leur « consommation au sein du système de santé » ;
- Compenser les diminutions de remboursement du régime obligatoire par l'augmentation des remboursements du régime complémentaire, dans une logique de solidarité envers les adhérents ;

1.1.2 Le devenir de la Mutualité

À cela, s'ajoute une « révolution » des textes qui régissent le fonctionnement des mutuelles en France, d'une part, par la transposition des Directives Européennes (Cf. Partie 4, Chapitre 9, § 3.1), d'autre part, par la réécriture du Code de la Mutualité en partie sollicitée par la FNMF⁵⁰. Une des conséquences de ces évolutions contraint la Mutuelle à modifier sa structuration juridique afin de séparer ses activités (régimes obligatoire et complémentaire, établissements de santé entre autres). Dans ce cadre, l'action globale de prise en charge vis-à-vis des adhérents, qui se veut une spécificité de la Mutuelle, est ainsi largement remise en question.

⁵⁰ Fédération Nationale de la Mutualité Française

1.1.3 La réforme de l'État

Une partie des effectifs de la Mutuelle est constituée de fonctionnaires mis à disposition et gérés par la Fonction Publique. De façon générale, les différentes réformes de l'État s'inscrivent dans une dynamique de diminution des agents, notamment par le non-renouvellement des départs en retraite importants depuis cinq ans et encore plus massifs durant les cinq prochaines années. La Mutuelle doit donc envisager la perspective d'une diminution de ses effectifs gérés par l'État.

1.1.4 L'évolution démographique des assurés sociaux

À ces évolutions du contexte socio-économique des mutuelles, s'ajoute l'évolution démographique de la population en général, des assurés sociaux en particulier. Globalement, la population vieillit. Ceci génère un déséquilibre financier entre les *inputs* et *outputs* financiers – les personnes âgées nécessitant des soins plus importants – pouvant provoquer une remise en cause du système de la Mutualité (Hoskins & McGillivray, 1999 ; Rabinovitch, 1999).

1.2 *Le poids des valeurs et de l'histoire*

Créée il y a plus de cinquante ans, la Mutuelle s'est constituée à la fin de la seconde guerre mondiale. Le poids des valeurs qu'elle défend (notamment la Solidarité et l'accès à la Santé pour ses adhérents) ainsi que son histoire jouent un rôle majeur dans la constitution d'une identité de l'entreprise.

L'environnement auquel elle se trouve confrontée aujourd'hui vient profondément heurter la stabilité de cette identité qui lui a notamment permis de se différencier dans un contexte économique concurrentiel. De fait, la Mutuelle est contrainte d'établir de nouvelles stratégies pour s'adapter à un environnement bouleversé.

1.3 *Produire différemment ?*

Quels que soient les choix stratégiques, il devient nécessaire à la Mutuelle d'envisager des possibilités de créer de nouvelles sources de valeur économique ; un des moyens pour y parvenir étant d'augmenter le taux de productivité, même si la volonté est de conserver une identité propre de l'entreprise vis-à-vis de concurrents potentiels : « La dissociation juridique est aujourd'hui une obligation. Nous nous y conformons. Mais nous savons que la [Mutuelle] tire sa capacité et sa spécificité de la conjugaison entre prestations, soins, service à domicile, secours, allocations solidaires, prise en charge en établissements, écoute et conseil en section. » (Le président de la Mutuelle)⁵¹.

Dans ce cadre, l'enjeu de la Mutuelle est de taille. Il s'agit de rendre le système de production plus rentable et, en même temps, de conserver, voire de développer, une

⁵¹ Dans l'éditorial de « Valeurs Mutualistes », n° 217, mars 2002. il s'agit du magazine des adhérents de la Mutuelle.

relation avec ses adhérents fondée sur le partage de valeurs communes, parfois contradictoires avec celles de productivité et de rentabilité. Le choix de cette stratégie place d'office l'entreprise dans une dynamique complexe de transformation.

La stratégie choisie par les dirigeants, comme nous l'avons brièvement présenté dans la partie 4, aura été, entre autres, de modifier le système de production de service : changer la structure organisationnelle (séparation du *back office* et du *front office*), les contenus des métiers, le tout en essayant de conserver une dynamique identitaire.

2. Les données

2.1 Données formelles et informelles

Bien que nos différentes thèses soient argumentées à partir de données formelles sur l'activité des opérateurs et l'activité des ergonomes, nous nous appuyerons aussi sur des éléments qui n'auront pas pu être formalisés mais qui nous paraissent essentiels à la compréhension et l'utilisation des données formelles.

En effet, comme nous l'avons précisé plus haut, la compréhension de la stratégie d'implantation, par exemple, suppose d'accéder, pour le moins, à la liste des contacts qu'a eus l'intervenant et à un résumé du contenu de ces échanges. Pour autant, Christol (com. pers.) insiste régulièrement sur le fait que la valeur de nombre de ces interactions réside dans leur caractère de « colloque singulier » entre l'intervenant et son interlocuteur. La présence d'un observateur, lors d'une discussion en tête-à-tête de l'ergonome avec un chef d'établissement, n'est pas de nature à faciliter la construction de la confiance. Nous aborderons notamment cette question (Chapitre 13) à propos de relations entretenues durant une partie de l'intervention avec un des membres de l'équipe de direction. Nous nous contenterons pour ces données du journal de bord et d'entretiens avec des opérateurs et des responsables centrés sur notre emploi du temps.

2.2 Validation des données

Toutes les données formelles sur lesquelles nous appuyerons notre argumentation ont fait l'objet d'une validation :

- Les comptes rendus de réunions, qu'ils aient été rédigés par les ergonomes ou d'autres acteurs de l'entreprise, ont été validés par les participants. Plus précisément, les comptes rendus de réunions (de groupe de travail ou de comité de pilotage) rédigés par les ergonomes ont, à chaque fois, été modifiés et approuvés par les personnes concernées avant toute mise en circulation dans l'entreprise ;
- Les comptes rendus d'observations et d'entretiens effectués par les ergonomes ont eux aussi été soumis à modification et approbation par les intéressés ;
- Enfin, les données portant sur la méthodologie d'implantation et les composantes de l'intervention ont été soumises à une validation par l'équipe d'ergonomes et/ou

par les acteurs de l'entreprise (conventions d'intervention ou comptes rendus de réunions).

Cette caractéristique de validation par les acteurs de l'intervention nous semble essentielle à la valeur des données que l'on utilise pour la recherche sur la pratique. Selon nous, elle constitue une première étape du processus de mise à l'épreuve du modèle scientifique, avant la mise en débat dans la communauté de chercheurs.

2.3 La généralisation des résultats

Enfin, à partir des résultats que nous proposons dans cette thèse, nous tenterons d'identifier ceux qui pourraient faire l'objet d'une généralisation. En les confrontant à des résultats d'autres travaux de recherche, nous pensons qu'il est possible de proposer une généralisation à trois niveaux :

- Sur les situations de service et l'importance des dimensions collectives de l'activité de production de service ;
- Sur la question du changement organisationnel, en insistant sur l'importance du travail d'organisation pour assurer un développement continu de l'organisation ;
- En enfin, sur la pratique des ergonomes confrontés aux questions du changement organisationnels dans les services.

L'objectif principal de ce travail de généralisation est de pouvoir mettre en débat les modèles que nous proposons au sein de la communauté scientifique ainsi qu'au sein de celle des praticiens.

3. Quelles actions de l'ergonome dans et sur l'organisation ?

Dans ce cadre méthodologique de recherche, nous allons tenter de comprendre quelles peuvent être les possibilités et les limites d'action de l'ergonome lorsqu'il intervient au sein d'une organisation et qu'il tente d'agir dessus. À partir des caractéristiques d'une situation de service, nous montrerons, dans les chapitres suivants, l'intérêt que nous avons eu à nous pencher sur des questions relatives à l'organisation et à sa transformation. Nous pensons effectivement que l'action sur l'organisation peut être un moyen d'améliorer les processus de production de service. Avant de présenter notre contribution au changement organisationnel dans la Mutuelle, nous revenons d'abord sur le cadre général de l'intervention des ergonomes sur le changement organisationnel.

3.1 Le travail d'organisation comme facteur de performance et de santé

Tout d'abord, comme nous l'avons proposé au Chapitre 6, l'organisation peut être modélisée selon deux ensembles : une structure et des interactions sociales qui agissent avec et sur la structure. Ainsi, le développement de l'organisation peut être comparé à celui de l'instrument (Rabardel, 1995) dans un processus de genèse entre un artéfact

organisationnel (la structure) et chaque individu et groupe social composant l'organisation. Dans ce cadre, le « travail d'organisation », comme genèse organisationnelle, participe à la construction de la performance (Terssac, 1996). En effet, la conception organisationnelle par la mise en place de règles de fonctionnement ne se limite pas à la définition de ces règles. Leur mise en application révèle souvent des écarts leur contenu et les activités réellement déployées. Le travail d'organisation consisterait alors à gérer cet écart. Pour autant, il n'y aurait pas « d'un côté le travail de définition des règles d'action et de l'autre le travail d'exécution, visant la mise en œuvre de ces règles. » (Ibid., p. 7). Ceci rend complexe la compréhension et l'action sur l'organisation ; la gestion de l'écart pouvant avoir des conséquences d'ordre différent, comme le résume le débat proposé par Benguigui (1997) au sujet des surveillants de prison : « Appliquer toutes les règles c'est provoquer le désordre, ne pas les appliquer c'est se mettre doublement dans l'illégalité ».

Du fait de la variabilité imposée par le client dans les situations de service, la gestion de cet écart nous semble particulièrement y être un vecteur de performance essentiel. L'approche ergonomique peut jouer un rôle sur la compréhension de cet écart et l'action sur la gestion de celui-ci.

3.2 *Système adapté et système adaptable*

Ceci confère donc un rôle majeur à l'ergonome à propos de formes d'action appropriées sur l'organisation, comme le propose Falzon (1996, p. 238). « La question est alors d'optimiser l'organisation et l'environnement de travail pour encourager la production des opérateurs. Cette perspective n'est pas sans effet sur l'ergonomie. Celle-ci a posé classiquement comme objectif la conception de systèmes adaptés. Or, c'est plutôt de systèmes adaptables qu'il s'agit. ».

Nous considérons l'organisation comme un élément du système de travail. Le travail d'organisation consiste alors à favoriser l'adaptation mutuelle des et de l'activité des acteurs qui le composent et qui l'utilisent. Le travail d'organisation devra permettre de repérer et traiter les différents dysfonctionnements ayant des incidences sur la performance du système et/ou l'activité des opérateurs. Les dysfonctionnements techniques doivent alors être gérés par ce travail d'organisation.

Nous concevons donc l'action sur l'organisation comme un moyen de favoriser la gestion de l'écart entre le prescrit et le réel. Toute l'ambiguïté réside dans ce que l'on entend par « action sur l'organisation ». Pour le propos qui est le nôtre, nous situerons cette action à deux niveaux :

- D'une part, une action de l'ergonome comme acteur de la conception organisationnelle : agir sur l'organisation, en co-construisant et/ou en faisant « émerger » des règles d'action et de coopération, pour permettre de concevoir un système de travail *adaptable* ;

- D'autre part, une action des différents individus de l'entreprise, par un travail d'organisation permettant de maintenir un système *adapté*, en fonction des différentes contraintes exercées sur ce système.

Cette approche de l'action sur l'organisation nous semble répondre, entre autres, aux questionnements proposés par Sardas et Lefebvre (2005) à propos de la conciliation entre « la recherche de souplesse (adaptativité) organisationnelle » et « celle de précision d'attributions de chacun » (p. 257), lors d'un changement organisationnel. Nous inscrivons donc notre point de vue sur l'organisation et son évolution dans ce que nous avons décrit plus haut (Partie 3, Chapitre 6, § 2) au sujet de la genèse organisationnelle. Pour partie, l'organisation est constituée d'un « artéfact » qui lui confère une forme de stabilité ; pour autre partie, l'organisation s'adapte aux contraintes qui s'imposent à elle par l'action des individus qui la composent. L'action de chaque individu, parmi les autres, s'inscrit alors dans une « dynamique globale de référence basée sur un principe de renforcement mutuel » (Ibid., p. 275-276). Dans ce cadre, le développement de l'organisation s'appuie sur celui de ses acteurs, permettant à chacun un développement à trois niveaux (Ibid., p. 276) :

- Ses connaissances : son activité de travail lui permet d'utiliser ses connaissances et lui offre l'occasion de les développer de façon continue ;
- Son statut : tant la définition formelle des rôles que les relations informelles avec les autres acteurs lui apportent une réelle reconnaissance de sa valeur et de ses apports, en rapport avec la réalité de son travail ;
- Son investissement subjectif dans son travail : l'activité de travail et les relations associées conduisent à une forte résonance symbolique pour l'individu et s'inscrivent dans une trajectoire identitaire satisfaisante.

Cette position fait référence à tout système de travail. Nous pensons que son apport peut être particulièrement conséquent dans les situations de service, en particulier dans une mutuelle de santé au moins pour deux raisons :

- La présence de l'adhérent dans le processus de production génère une variabilité supplémentaire – par rapport à d'autres systèmes de production – qui passe par une adaptation permanente de l'organisation pour pouvoir fournir le service ;
- L'objet de travail des opérateurs se construit, en partie, dans un rapport à des valeurs « sans dimension » – relatives à la Santé, la Solidarité ou encore l'Équité envers les adhérents – ce qui nécessite un engagement de chacun d'entre eux en fonction de ces valeurs, et par conséquent l'établissement de dynamiques identitaires.

Selon nous, l'action de l'ergonome sur l'organisation dans ces situations de travail devra permettre la prise en compte de ces deux dimensions majeures.

4. Les thèses défendues

C'est dans ce cadre que nous tenterons d'argumenter les quatre thèses que nous présentons de nouveau.

4.1 Thèse 1

Des formes d'organisation de type industriel dans les services, en fort développement, visent, notamment, la parcellisation des tâches et plus particulièrement la séparation des tâches rattachées au *front office* et celles relatives au *back office*. Or, dans un certain nombre de situations de service, l'activité dépasse le stade des relations entre clients et opérateurs. **Dans ces situations de service, l'activité de production du service est un processus collectif entre le *back office* et le *front office*.** Il semble que ces formes d'organisation industrielle dans les services font abstraction de cette dimension collective.

4.2 Thèse 2

Cette construction collective du travail dans les services s'élabore sous forme de processus continu, permettant le maintien d'une continuité du service. Lorsque l'organisation divise les structures de *back office* et de *front office*, au point de supprimer les relations entre les opérateurs de ces structures, la continuité du service s'en trouve altérée.

4.3 Thèse 3

Dans ce cas, le rétablissement de la continuité du service nécessite de rétablir la communication entre le *back office* et le *front office*. Pour y parvenir, il est utile de permettre à ces opérateurs la construction d'un objet commun à partir de situations de travail communes. Nous proposons que cet objet commun soit la qualité de service. Dans cette perspective et contrairement au domaine industriel, la qualité de service ne se limite pas au respect d'objectifs fixés en amont de la production. Elle est alors considérée comme l'articulation de deux dimensions :

- La qualité du service produit
- La qualité de la relation de service

Une part importante de la qualité de service est donc construite dans les relations entre les clients et les opérateurs (du *front office* et du *back office*). Ceci se joue notamment dans le respect du contrat de service (contrats juridique, technique, moral et social). L'identité professionnelle est en relation avec la possibilité de « signer » le résultat de son action : la qualité de service.

Le maintien de la continuité du service dans le temps dépend pour beaucoup des moyens organisationnels mis à disposition des opérateurs pour produire le service. La prise en compte de la diversité et des évolutions des cas à traiter par les opérateurs nécessite des marges de manœuvre afin qu'ils puissent maintenir la continuité du service. Le maintien de la continuité du service s'inscrit donc dans un développement permanent de l'organisation.

Ce changement doit permettre aux opérateurs, en charge de produire le service, d'adapter (ou de faire adapter) l'organisation en fonction des variabilités générées par la présence du client.

4.4 Thèse 4

Dans ce cadre, la participation de l'ergonome à la conception organisationnelle dans les services peut permettre l'organisation de la continuité du service entre *front office* et *back office*. En effet, la permanence du changement organisationnel nécessaire dans certaines situations de service ne permet pas de concevoir un système stable adapté à la situation à l'instant « t ». Il s'agit alors pour l'ergonome de concevoir et mettre en place des démarches, synonymes d'adaptation, plutôt que de préconiser seulement des recommandations sur les caractéristiques du système, aussi adaptées soient-elles.

Point d'étape

Ce premier chapitre de la cinquième partie visait à éclairer le lecteur sur le cadre dans lequel nous inscrivons cette recherche. D'une part, l'entreprise dans laquelle nous avons réalisé l'intervention ergonomique qui sert de support à cette recherche est une situation de service qui présente quelques particularités :

- Au moment de l'intervention, le contexte européen juridique et commercial bouleverse la politique interne de la Mutuelle, la conduisant à transformer ses modes de production du service ;
- La culture de la Mutuelle, par son histoire et le poids des valeurs qu'elle défend, marque fortement le service qu'elle produit et la relation de service qu'elle entretient avec ses adhérents. Les dirigeants tiennent à ce que ces dimensions ne se perdent pas dans les transformations organisationnelles que va subir la Mutuelle.
- D'autre part, la recherche en ergonomie peut conduire à produire deux formes de connaissances :
 - Des connaissances sur l'activité de l'homme au travail ;
 - Des connaissances sur l'activité des ergonomes et, en particulier, des connaissances sur les méthodes d'intervention qu'ils mettent en œuvre dans leur pratique.

Enfin, le contexte dans lequel s'est déroulé cette recherche nous a conduit à nous intéresser à la situation de travail à transformer du point de vue des déterminants organisationnels. C'est pourquoi le caractère général de cette recherche visera à fournir aussi des éléments sur la pratique des ergonomes dans le cadre de la conception organisationnelle dans une situation de service.

Chapitre 11 : L'activité collective dans les services : entre back office et front office

Ce chapitre est consacré à l'argumentation de la thèse 1. Nous tenterons, à partir des données recueillies pendant l'intervention, de mettre en évidence qu'il existe des liens entre les phases de *back office* et de *front office* pour la production de service. Pour ce faire, nous montrerons que l'activité des opérateurs de *front office* comporte des phases de *back office*, et que le manque de liens entre *front office* et *back office* peut entraîner des difficultés à mettre en œuvre une activité collective pour gérer les articulations entre les deux phases.

La demande d'intervention formulée initialement aux ergonomes nous paraissait révéler deux aspects assez ambivalents : d'une part, cette demande concernait un accompagnement général du changement déjà entamé dans la Mutuelle et, d'autre part nous devions « limiter » notre action aux sections départementales, vouées à se consacrer uniquement à des tâches de *front office* (Cf. Annexe 14). Les centres de traitement créés depuis peu, au moment de la demande, ne devaient pas être concernés par notre intervention. Dans ce contexte, nous avons d'abord proposé de comprendre le travail effectué dans les sections avant de nous engager dans une dimension plus globale d'accompagnement du changement organisationnel. Ceci nous aura permis de comprendre que l'activité des opérateurs des sections départementales ne se limitait pas à répondre aux demandes formulées par les adhérents, comme cela nous l'avait été présenté par les dirigeants de la Mutuelle.

1. La mise en évidence d'activité de *back office* en section

Nous présenterons d'abord des résultats mettant en évidence qu'il existe une activité de *back office* dans les structures de *front office*, c'est-à-dire les sections. Cette phase de compréhension du travail en *front office* s'est effectuée au sein de deux sections départementales – Bordeaux et Mont-de-Marsan – ainsi que dans un centre d'appels, plus tard. Par l'analyse des activités effectuées, nous avons pu mettre en évidence que les sections avaient toujours une part importante de tâches dites de *back office* ; et ce, pour des tâches identifiées comme telles – tri du courrier, gestions des retours, gestion des réclamations – mais aussi pour des tâches considérées comme étant de *front office* – accueil physique et accueil téléphonique.

1.1 Le tri du courrier

La charge de travail en section arrive soit par les clients physiquement présents, soit par les appels téléphoniques, soit par le courrier provenant de La Poste ou du CT (§ 1.2 ci-après), soit enfin par courriel. Ces différentes « sources » génèrent tant des activités de *front office*

que de *back office*. L'un des « points de départ » des activités en section est donc la gestion du courrier qui arrive à la section et qui nécessite un tri. Pour les adhérents, l'adresse de la section est la seule connue, quel que soit l'objet de la correspondance.

Les analyses d'activité effectuées mettent en évidence deux étapes (Cf. Annexe 15 : « Séquence d'observation du tri du courrier ») :

- Le pré-tri qui consiste à différencier les lettres en fonction des informations sur l'enveloppe afin d'effectuer une première catégorisation : « Télétransmission », « Autres tiers », « Plis nominatifs », « Médecin conseil », « Plis généraux » et « Erreurs » ;
- Et le tri plus fin qui consiste à analyser le contenu des enveloppes.

Ce dernier tri permet de différencier le courrier destiné au CT⁵² de celui de la section. Pour le courrier destiné au CT, une analyse de chaque feuille est effectuée et permet un classement des dossiers en fonction du type de soins (dentaire ou optique par exemple) et de détecter les erreurs éventuelles (manque de signature par exemple).

Ce travail nécessite un degré de compétences suffisant de façon à pouvoir effectuer un tri suffisamment fin afin que les dossiers puissent être acheminés dans les services correspondants, aux opérateurs correspondants, avec le moins d'erreurs possibles. De plus, un travail d'analyse fin y est effectué, dans le but de détecter notamment les dossiers qui comportent des anomalies pour ne pas les mettre dans les circuits « classiques » de traitement. Ce travail de tri du courrier est considéré par les responsables comme une source de qualité sur l'ensemble de processus de production du service : « si le tri du courrier est bien fait, le traitement des dossiers est plus rapide et provoque moins d'erreurs » (Un responsable de section). De fait, les ressources en personnel que les responsables des sections attribuent à cette tâche sont assez importantes. Par exemple, une des sections concernées par nos analyses attribue 3,5 ETP sur un total de 45.

Ces premiers résultats mettent en évidence que le tri du courrier – activité de *back office* – mobilise un effectif conséquent de la structure de *front office*. Si le courrier est considéré comme une forme d'interaction entre les clients et l'entreprise prestataire, alors nous venons de montrer qu'elle est en lien étroit avec une activité réalisée en *back office* qui consiste en fait à analyser le contenu de l'interaction. Le tri du courrier peut être alors défini comme une phase amont du processus global de production de service influençant de fait les activités en aval du processus, que ces dernières soient réalisées en *back office* (liquidation d'une feuille de soins) ou en *front office* (réponse téléphonique à un courrier).

⁵² Nous emploierons aussi l'abréviation « CT » pour dénommer le centre de traitement.

1.2 La gestion des « retours » du centre de traitement

Le courrier provenant du centre de traitement contient les dossiers que celui-ci n'a pas pu traiter. Comme nous l'avons présenté dans le Chapitre 9 (Partie 4), la création des centres de traitement vise la mise en œuvre des « activités gestionnaires » dans des structures dédiées afin de libérer les structures de *front office* (sections) de « tâches parasites ». Le traitement des feuilles de soins – activité majoritaire en volume – se déroule donc dans une structure différente de la section. Pour autant, un certain nombre de dossiers n'est pas géré par le centre de traitement et reviennent⁵³ en section : ils sont dénommés « Retours »⁵⁴.

Au cours des entretiens préalables aux observations, les responsables et agents des sections manifestaient une vive incompréhension vis-à-vis de cette activité. D'une part, les sections départementales ne devaient plus gérer de liquidation. D'autre part, la quantité de dossiers retournés par le centre de traitements'avérait trop importante au regard des effectifs affectés à la section pour accomplir ces tâches. Enfin, la plupart des dossiers retournés étaient les plus difficiles à traiter. Des séries d'observations et d'entretiens avec les personnels concernés nous ont permis de mieux identifier cette incompréhension. Sans pouvoir évaluer exactement la part de temps consacrée aux tâches de traitement des retours, nous avons pu néanmoins repérer des déterminants qui influençaient ces tâches (Cf. Annexe 15 : « Séquence d'observations sur le traitement des retours du centre de traitement ») :

- La quantité de dossiers retournés : 500 pour trois jours, parfois 500 pour une seule journée ou encore 12080 dossiers sur neuf mois pour un seul groupe d'une section ;
- La durée de traitement des dossiers.

Au sujet de la durée de traitement des dossiers, nous avons pu identifier deux phases majeures :

- La première consiste à identifier le motif de rejet. Le temps de traitement pouvait être plus ou moins important en fonction du type de dossier et de la personne qui avait renvoyé ce dossier (le vocabulaire utilisé pouvant ne pas être le même, et plus généralement, l'expérience dans le traitement de certains dossiers pouvant être différente). Nous avons pu relever au cours de nos observations des temps d'identification du motif allant de 5 secondes à 4 minutes, ce qui met en évidence la variabilité possible ;
- Ensuite, une seconde phase consiste à traiter le dossier. Cette dernière partie du traitement des retours est plus largement soumise à la variabilité du temps de

⁵³ Ces dossiers sont déjà passés en section par le biais du courrier qui y arrive en totalité.

⁵⁴ Nous emploierons les termes « retours » et « rejets ». Les rejets sont les dossiers qui ne sont pas traités dans le cadre d'une application des procédures au centre de traitement. Ils deviennent des « retours » dans la mesure où ils sont acheminés vers la section pour traitement. Pour autant, nous verrons plus loin que les rejets peuvent faire l'objet d'un traitement au centre de traitement, par un processus de « recyclage » évitant ainsi de devenir des retours.

traitement que la première. En effet, selon la complexité du dossier, il est possible que l'opérateur concerné doive effectuer différentes recherches en archives (Cf. Annexe 15 : « Séquence d'observations sur la recherche en archives »), des courriers, des appels téléphoniques, des modifications de bases de données, etc.

Ainsi, au moins un demi ETP (un chef de groupe) est consacré à la simple identification des retours. La gestion de ces dossiers nécessite du temps de travail en aval de l'identification de leur rejet, que nous n'avons pas évalué du fait de la lourdeur des moyens à mettre en œuvre pour parvenir à une évaluation exacte, dans le temps qui nous était imparti.

Les éléments présentés mettent en évidence que le traitement des dossiers non traités au CT et retournés en section mobilise largement les opérateurs de la section sur une activité de *back office*. De plus, ils permettent de montrer que la structure organisationnelle mise en place participait à l'augmentation des tâches de *back office* puisque qu'en amont du traitement des retours en section, un travail de détection des erreurs était effectué au CT ; ce qui n'était pas le cas lorsque les tâches de *back office* et de *front office* n'étaient pas parcellisées ainsi. Enfin, ces résultats nous permettent de mettre en avant le fait que la liquidation ne peut pas être considérée seulement comme une activité de *back office* puisque le traitement de certains dossiers nécessite un contact avec l'adhérent ou le professionnel de santé (PS)⁵⁵. Cela nous permet de confirmer l'hypothèse selon laquelle les activités en *back office* et en *front office* participent conjointement à la production de service.

1.3 La gestion des réclamations

Un autre type de tâches a attiré notre attention sur le fait qu'il n'existait pas essentiellement des tâches de *front office* en section : la gestion des réclamations (Cf. Annexe 15 : « Séquence d'observations sur la gestion des réclamations »). L'origine des réclamations provient de quatre canaux différents :

- Le courrier qui arrive en section ;
- Certains retours du CT ;
- Les appels téléphoniques ;
- L'accueil physique.

Par conséquent, cela génère des modes et des temps de traitement variables. Les réclamations révèlent souvent des difficultés de traitement car elles ont souvent trait à la situation financière difficile des assurés. De fait, plus de 2 ETP sont nécessaires à leur traitement. La majorité du traitement des réclamations est effectuée sans contact direct⁵⁶ avec le client, mais garde néanmoins une dimension relationnelle même par le biais d'un

⁵⁵ Nous emploierons indistinctement professionnel de santé ou PS.

⁵⁶ Interaction physique ou téléphonique.

courrier. Enfin nous avons relevé une part importante de l'activité de gestion des réclamations consacrée à la recherche de données en archives.

Ces résultats montrent une fois encore le temps consacré par les opérateurs du *front office* à des tâches de *back office*. Cette activité nous semble être au centre de la problématique que nous traitons, de part la proximité qu'elle propose entre les phases de *front office* et de *back office*. En effet, les réclamations émanent d'une interaction entre le client et l'entreprise prestataire (courrier, téléphone ou contact physique). Mais elle génère dans certain cas (résultats présentés) une activité réalisée en *back office*. Ceci pour mettre en évidence que le traitement des réclamations nécessite une part d'activité de *back office* et que l'organisation mise en place avait fortement contribué à parcelliser l'ensemble ces tâches, y compris dans les sections (Figure 18).

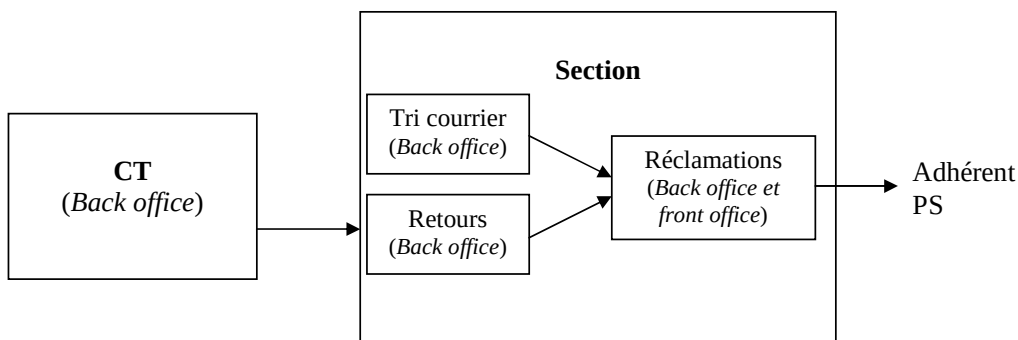


Figure 18 : Schéma du processus de traitement des réclamations

Les trois types de tâches que nous venons d'évoquer (tri du courrier, gestion des retours et gestion des réclamations), typiquement centrées sur le *back office*, montrent combien l'activité de la section – structure de *front office* – n'est pas totalement dédiée à l'accueil des adhérents. La gestion de ces seules tâches monopolise plus de 6 ETP pour une section en comprenant 45. À cela s'ajoute le traitement des retours qui, à lui seul, représente une part importante de l'activité gestionnaire. De plus, nous n'avons pas considéré ici l'évaluation de tâches qui consistent à archiver les dossiers, à faire du contrôle qualité, à modifier les bases de données, à enregistrer les nouvelles adhésions, etc., qui alimentent aussi la part d'activité réalisée en *back office*.

Ces résultats mettent en évidence l'écart entre une vision parcellisée de la production de service, conduisant à la structure organisationnelle mise en place par la Mutuelle, et la réalité de l'activité de production de service qui montre les alternances entre les phases de *back office* et de *front office*. Si les activités des opérateurs sont essentiellement dédiées à des phases de *front office* ou de *back office*, alors il semblerait nécessaire qu'une activité

collective puisse être déployée entre les opérateurs pour parvenir à gérer les liens entre les phases.

1.4 L'accueil physique

À ces activités identifiées comme étant réalisées sans contact direct avec l'adhérent, s'ajoutent des activités de *front office* pour lesquelles nous avons constaté qu'il existait une part déployée en *back office* : nous discuterons les résultats de séquences d'observations des accueils physique et téléphonique.

Il existe en section deux niveaux d'accueil physique : celui effectué dans des box fermés – en général les rendez-vous – et celui qui consiste à accueillir les assurés qui entrent dans la section, dont la tâche principale est « le standard ». Nous ne présenterons que des résultats concernant le standard.

La personne à ce poste gère théoriquement l'accueil physique des assurés et des professionnels ainsi que le standard téléphonique de la section, d'où son nom. Pour autant, nous avons pu mettre en évidence qu'un certain nombre de « tâches annexes » étaient effectuées par la même opératrice (Cf. Annexe 15 : « Séquence d'observations du standard »). Parmi elles, on peut relever :

- La gestion des courriels ;
- Le tri de feuilles de soins ;
- Les mises à jour d'une Carte Vitale (pour les adhérents qui n'y parviennent pas seuls) et l'impression d'attestations ;
- L'édition de formulaire E111⁵⁷ ;
- La vérification des feuilles de soins déposées par les assurés ;
- La gestion des recommandés ;
- Le tri de divers dossiers ;
- Le tamponnage des feuilles de soins.

Ce poste est principalement affecté à l'accueil téléphonique et à l'accueil physique dits de premier niveau. Or, à la lumière des tâches supplémentaires, révélées par des observations, on constate que la tâche principale d'accueil, donc de contact avec les adhérents, est quasiment secondaire. Ces résultats montrent que l'opératrice en charge d'une tâche de *front office* (accueil des clients) réalise un certain nombre de tâches de *back office* en complément. De plus ces résultats mettent aussi en évidence des « proximités » différentes entre les phases de *back office* et de *front office* auxquelles elle a recours pour produire le service. En effet, si on prend l'exemple de l'édition de formulaire E111, on constate une proximité forte entre l'alternance du *back office* et du *front office*. Dans ce cas, la production du service peut se découper selon les phases présentées dans la figure 19 : la

⁵⁷ Les formulaires E111 permettaient la gestion de la couverture sociale dans les pays de l'Union Européenne.

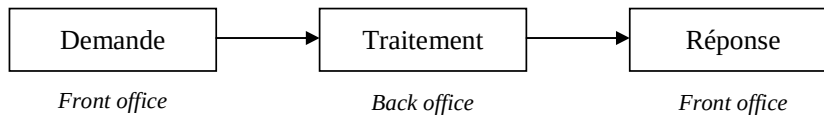


Figure 19 : Schéma de production de service pour une demande de formulaire

demande de formulaire effectuée par le client, l'édition du formulaire et enfin la remise du formulaire au client, considérée ici comme une réponse à la demande. L'acte d'édition du formulaire peut être considéré comme une action réalisée en *back office* dans la mesure où l'interaction avec le client peut être interrompue pour effectuer les tâches d'enregistrement d'informations dans le logiciel et imprimer le document. Ensuite, l'opératrice repasse à une activité de *front office* en délivrant le formulaire au client.

D'autres tâches effectuées par l'opératrice de l'accueil, comme le tri et la vérification de feuilles de soins, le tri de divers dossiers, mettent en évidence des alternances entre phases de *back office* et de *front office* différentes de celles vues ci-dessus. Dans le cas précédent, la même opératrice effectue les différentes tâches de *back office* et de *front office*. Or, dans ce cas, elle réalise une action en *front office* (accueillir le client et réceptionner le dossier), puis – quand elle en a le temps – elle effectue une action en *back office* – analyser le dossier – et ensuite, ce dossier sera traité par d'autres opérateurs en *back office* (CT), comme le montre la figure 20. Le travail de *back office* que réalise l'opératrice de l'accueil est en fait un travail préparatoire à l'action de liquidation du dossier. Si dans l'exemple de l'« édition d'un formulaire E111 », l'opératrice avait la possibilité d'ajuster elle-même l'alternance entre *front office* et *back office*, elle n'est plus en mesure de pouvoir le faire seule. Des ajustements entre la structure de *back office* et celle de *front office* ont dû être faits afin que le résultat de son travail préparatoire sur les dossiers soit en adéquation avec les spécificités de la liquidation par la structure de *back office*.

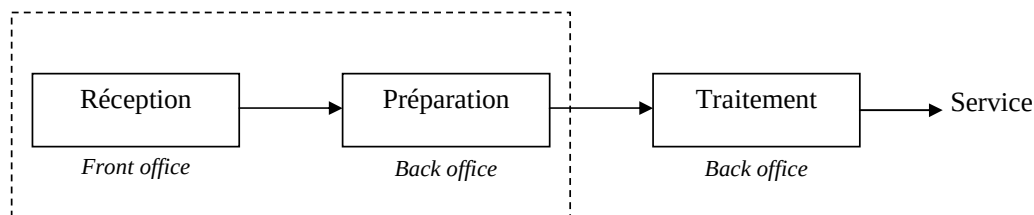


Figure 20 : Schéma de production de service pour la liquidation d'une feuille de soins

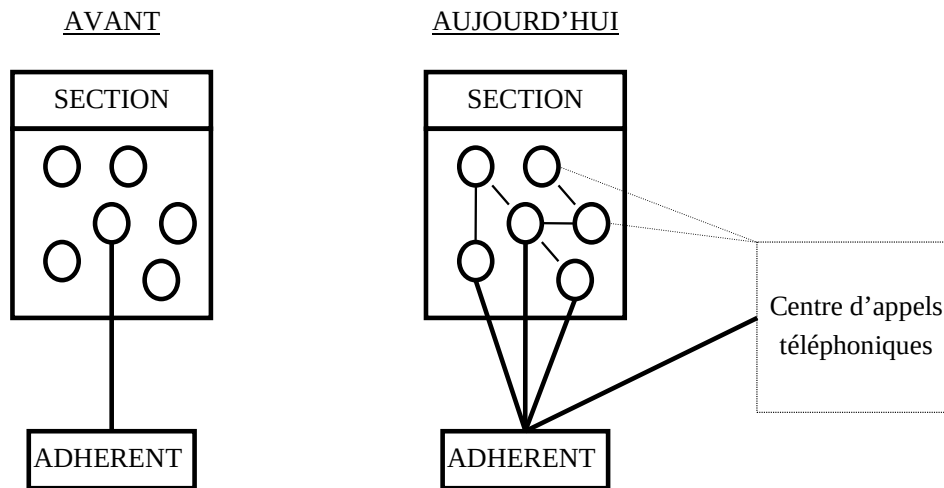


Figure 21 : Modification du processus d'échanges entre l'adhérent et la mutuelle avant et après la réorganisation.

L'opérateur à ce poste doit donc posséder une connaissance du fonctionnement de la section pour faire un tri en fonction de leur destination (groupes 11, 13, 23 32 ou 34, Cf. Annexe 15 : « Séquence d'observation du tri du courrier »), une connaissance du fonctionnement du CT pour trier les feuilles de soins qui lui sont destinées, des compétences en liquidation pour trier les feuilles de soins et détecter les erreurs, ainsi que des compétences d'accueil physique et téléphonique des clients. Sur ce point, nous rejoignons les analyses de Pochat et Falzon (2000) qui concluent à la nécessité d'un volume significatif de savoirs pour l'opérateur en charge de l'accueil dans une mairie.

1.5 L'accueil téléphonique

Nous constaterons des résultats similaires à partir d'analyses de l'activité téléphonique, faites dans deux sites : d'une part en section, d'autre part et plus tard, dans un centre d'appels, autrement dit une analyse en amont des appels qui parviennent à la section⁵⁸. L'écart de temps entre ces analyses est de plus d'un an, ce qui peut laisser penser que les opérateurs dans les centres d'appels ont pu acquérir une expérience plus importante, et par conséquent être dans la capacité de gérer une quantité d'appels plus importante, de façon autonome. Malgré l'écart de temps entre les observations, nous ferons une analyse « chronologique » du processus, c'est-à-dire en commençant par le centre d'appels et ensuite le traitement des appels qui parviennent en section.

Concrètement, avant la mise en place de centres d'appels, les adhérents contactaient directement leur section par téléphone. Par conséquent, des liens entre des adhérents et

⁵⁸ Matériellement, nous n'avons pas pu effectuer d'analyses au centre d'appels avant les analyses en sections.

certaines opérateurs s'étaient créés, notamment pour le traitement de cas particuliers. Dès la création des centres d'appels, il devenait difficile à l'adhérent de prendre contact, par téléphone, avec tel ou tel opérateur pour gérer son cas, comme le schématise la figure 21. En effet, pour les contacts téléphoniques, l'adhérent est alors obligé de contacter le centre d'appels sans pouvoir contacter directement la section. Seuls les contacts physiques avec la section sont possibles. Nous avons tenté de comprendre ce que cela induisait du point de vue de l'activité des opérateurs pour gérer les contacts téléphoniques.

Le constat majeur que nous souhaiterions retenir des analyses de l'activité que nous avons pu réaliser dans le centre d'appels téléphoniques (Cf. Annexe 15 : « Séquence d'observation de l'accueil téléphonique en centre d'appels »), concerne le fait que 42 % des appels parvenant au centre d'appels nécessitent un contact avec la section (contact avec un opérateur de la section, transfert d'appels vers la section ou courriel à la section).

Comme nous pouvons le constater dans la figure 22, le contenu des demandes à traiter garde un lien direct avec la nécessité de contacter la section ou non. Plus précisément, nous observons que plus de 70 % des demandes relatives aux Allocations Journalières (AJ), 60 % de celles concernant le dentaire, 50 % des problèmes liés au Soins à Domicile (SAD) ou encore 100 % des demandes liées à l'indemnisation totale des soins par le régime obligatoire (100 %) nécessitent des contacts téléphoniques avec la section. Comme nous allons le voir, les appels qui parviennent en section nécessitent souvent des traitements plus longs. De plus, s'ajoutent aux relations téléphoniques les messages par voie électronique qui nécessitent un travail en *back office* de la part des opérateurs des sections.

Ces deux premières séries de résultats dévoilent qu'une part importante des appels téléphoniques gérés par le centre d'appels parvient en sections pour trouver une réponse à

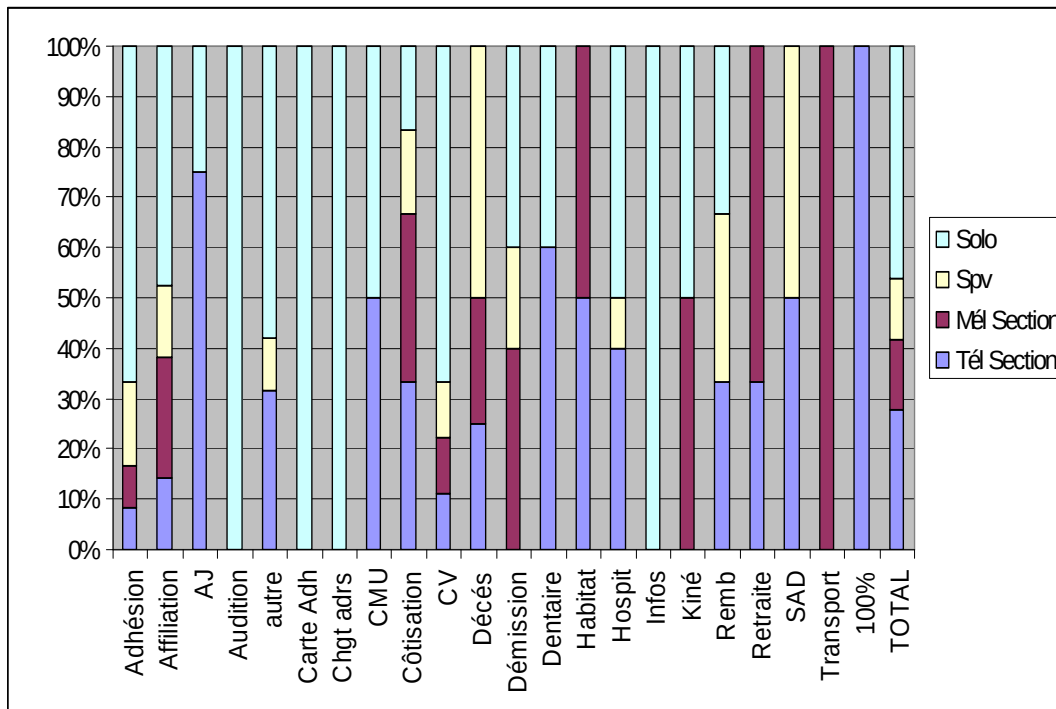


Figure 22 : Répartition des appels en fonction des demandes

la demande de l'adhérent. De plus, cela nous permet de comprendre que les appels transférés vers les sections concernent des thèmes plus complexes à gérer, comme le SAD, les AJ ou encore le 100 %. On peut donc d'ores et déjà imaginer que le traitement de ces appels nécessite des temps de traitement plus longs, une recherche de compétences spécifiques et donc des liens nécessaires entre les opérateurs (du centre d'appels et des sections).

Une séquence d'observation de l'accueil téléphonique relayé par le centre d'appels en section nous aura permis de constater les variabilités de traitement de ces appels (Cf. Annexe 15 : « Séquence d'observation de l'accueil téléphonique en section »). En effet, même si la quantité d'appels analysés en section reste faible, nous pouvons néanmoins affirmer que l'ensemble du traitement des appels ne se fait pas par une relation directe entre l'opérateur du centre d'appels et celui de la section. Dans la figure 23, nous observons quatre modes de traitement (A, B, C et D)⁵⁹. Seul un quart des appels est traité

⁵⁹ Les chiffres accolés aux flèches correspondent à la quantité de liaisons nécessaires pour le traitement de l'appel.

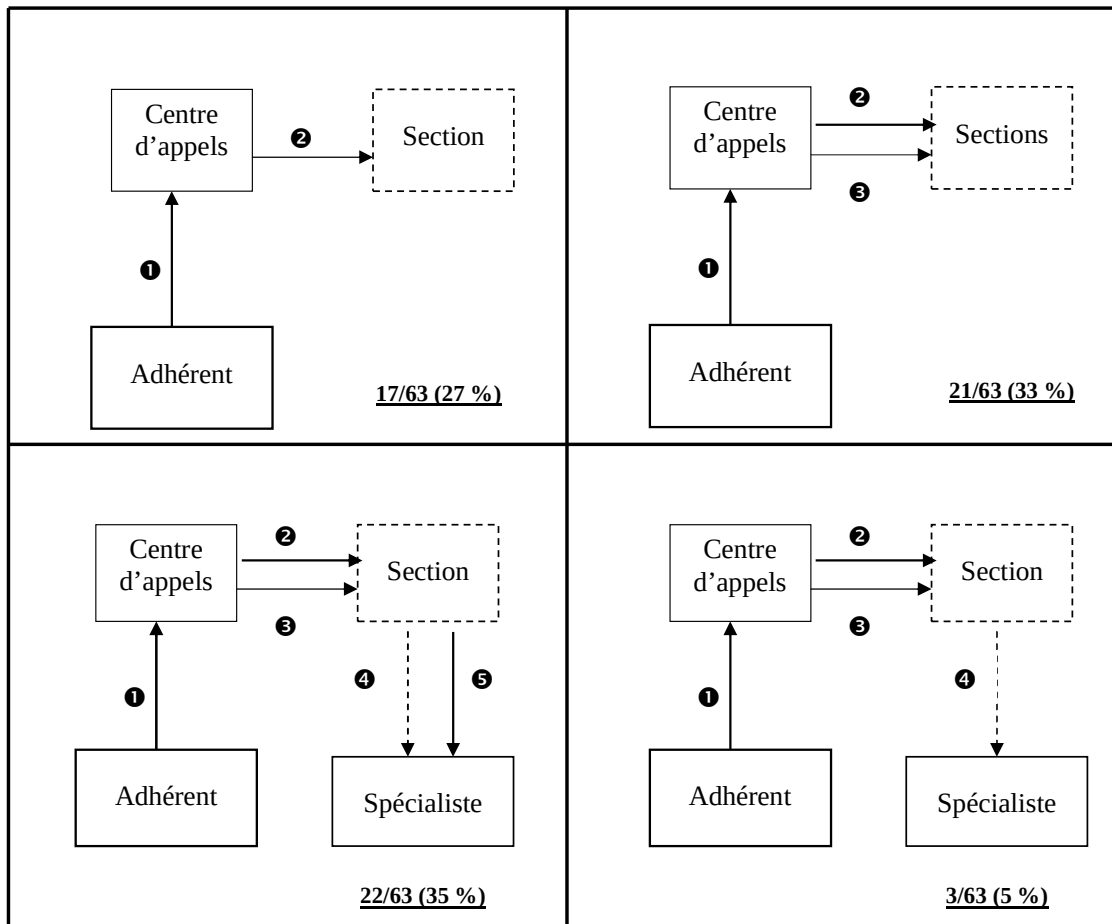


Figure 23 : Accueil téléphonique de la section - Répartition par type de relations

avec une relation simple entre deux opérateurs (cas A). Environ un tiers des appels nécessitent que l'adhérent entre en contact avec l'opérateur de la section. Le reste des appels est traité avec le contact d'un troisième opérateur, plus spécialisé (cas C et D).

Si l'on met en lien ces résultats avec ceux relevés en centre d'appels, on peut constater qu'environ 30 % des appels passés par les adhérents à la Mutuelle nécessitent le contact de plusieurs opérateurs (du centre d'appels et de la section), ce qui engendre inévitablement des ajustements entre eux au sein d'une activité qui peut être qualifiée de *back office*⁶⁰. En conséquence, nous pouvons conclure des résultats des analyses des communications téléphoniques que l'activité d'accueil téléphonique, phase de *front office* « par excellence », nécessite pour de nombreux cas des ajustements entre les opérateurs, qui s'effectuent en *back office*.

⁶⁰ Durant ces phases d'ajustement entre les opérateurs, l'adhérent n'est plus en contact avec aucun opérateur.

Il nous semble intéressant de noter ici que cette partie de l'activité – les ajustements – n'avait pas pu être totalement anticipée par les changements organisationnels effectués. Sinon, les résultats des analyses téléphoniques auraient révélé une quantité d'appels transférés (flux) moins importante et des circuits de traitement des appels moins compliqués, en mobilisant moins d'opérateurs par exemple. De fait, cette charge de travail liée aux ajustements entre les opérateurs venait s'ajouter à celle déjà prescrite.

Globalement, les résultats que nous venons de présenter mettent en avant trois éléments majeurs :

- Les sections départementales, structures vouées à gérer la relation avec les adhérents, effectuent aussi une part de leur activité dans des phases de *back office* (tri du courrier, gestion des réclamations, gestion des retours) ;
- Il existe un réel travail d'ajustements entre le *front office* et le *back office* qui se joue dans une dynamique collective, que ce soit entre des opérateurs de la section ou entre des opérateurs du centre d'appels et de la section (accueil physique, accueil téléphonique) ;
- Enfin, les degrés d'ajustements entre les phases de *back office* et de *front office* sont fonction des tâches à effectuer (gestion d'appels téléphoniques, édition d'un formulaire, réception et préparation de feuilles de soins) et des composantes de la structure organisationnelle (ajustements entre opérateurs d'une même structure ou de structures différentes).

Nous souhaiterions à présent mettre l'accent sur le fait que les liens entre le *back office* et le *front office*, nécessaires à la gestion collective de certaines demandes, n'étaient pas nécessairement pris en compte par la nouvelle structure organisationnelle. Ceci s'est révélé d'autant plus vrai lorsque nous nous sommes intéressé par la suite aux structures gestionnaires, typiquement dédiées au *back office*.

2. Le manque de liens entre *back office* et *front office*

La suite des observations a permis de mettre en évidence le manque de liens entre *back office* et *front office*. À la lumière des résultats précédents et, en particulier, par rapport aux quantités importantes⁶¹ de dossiers qui revenaient en section, nous faisons en effet l'hypothèse d'un manque de coordination entre les opérateurs du *back office* et ceux du *front office*.

Préalablement, le centre de traitement nous avait été présenté par les dirigeants comme une structure gestionnaire, de *back office*. Selon les représentations qui avaient guidé leurs choix organisationnels, un ensemble de tâches pouvaient être réalisées dans des structures différentes des sections en raison de leur absence de liens avec les adhérents. En conséquence, il devenait inutile aux opérateurs des centres de traitement et à ceux des

⁶¹ Elles paraissaient importantes pour les ergonomes mais aussi pour les responsables et opérateurs des sections.

sections d'établir des liens, des coopérations entre eux. Seuls des engagements⁶² entre les structures semblaient entretenir leurs liens. Voici quelques éléments que nous avons pu relever qui avaient été prévus par les concepteurs pour définir les liens entre CT et sections (l'ensemble des engagements figure en annexe 16) :

- Bases de données à jour avec un suivi (section vers CT) ;
- Expédition quotidienne du courrier pour la liquidation (section vers CT) ;
- Transmission, avec les échanges explicatifs nécessaires, des informations relatives à la sécurité sociale (section vers CT) ;
- Information régulière sur les erreurs de traitement dues au CT (section vers CT) ;
- Délais de traitement courts (CT vers section) ;
- Le moins possible d'erreurs dues au CT (CT vers section) ;
- Communication sur les délais pour la liquidation manuelle (CT vers section) ;
- Respect des notes d'information relatives à la sécurité sociale (CT vers section) ;
- Respect mutuel du périmètre d'action CT/Section et des procédures nationales.

Ces éléments, définis par les concepteurs, mettent en évidence les formes d'échanges qui avaient été conçues entre la structure de *back office* et celles de *front office*. Ils nous renseignent sur les représentations des concepteurs du processus de production de service mis en place : deux structures déconnectées qui articulent leurs actions par un respect d'objectifs individuels⁶³ et de procédures établis préalablement par des opérateurs extérieurs (les concepteurs). Dans ce dessein, le respect des objectifs respectifs par les structures de *back office* et *front office* suffit à coordonner l'action globale de production de service. Les différentes règles, citées ci-dessus, mettent bien en évidence qu'il n'y aucune prescription quant aux modes de coopération possibles pour atteindre les objectifs dans chaque structure.

Cette structure organisationnelle semblait avoir été conçue en considérant le centre de traitement comme une entité externe à la Mutuelle et devant fournir un service à la section. De fait, la relation entre l'adhérent et les opérateurs du *back office* était gérée par l'intermédiaire de procédures – par définition préalablement définies – entre *back office* et *front office*. Ceci engendrait un mode de relations client/fournisseur entre les sections et le centre de traitement, alors que les relations entre les adhérents et les sections devaient s'appuyer sur un modèle de relation de service, comme le décrit la figure 24.

⁶² Nous faisons référence ici aux engagements définis par les concepteurs pour guider les modes de relation entre sections et CT (Cf. Annexe 16).

⁶³ Dans le sens où chaque structure possède ses propres objectifs.

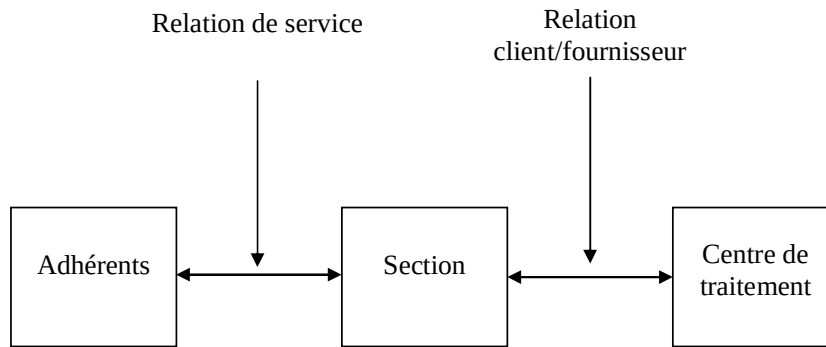


Figure 24 : Représentation des concepteurs organisationnels des formes de relations entre adhérents, section et centre de traitement

La principale critique que l'on peut formuler à l'égard de ce modèle reste la rigidité des formes de relations entre section et centre de traitement au regard des ajustements nécessaires dans les interactions, comme nous avons pu le montrer dans l'analyse des traitements téléphoniques. En effet, les résultats des analyses de l'activité téléphonique montraient qu'environ 30 % des demandes nécessitaient des ajustements plus ou moins complexes entre les opérateurs du centre d'appels et ceux de la section ainsi qu'entre les opérateurs de la section. Tout laissait à penser que des ajustements similaires étaient nécessaires entre le centre de traitement et la section. Donc, la relation entre section et centre de traitement semblait établie sur un mode de relation client/fournisseur où le client – la section – sait ce qu'il veut et le fournisseur – le centre de traitement – sait y répondre (Sardas, 2002). Dans le cadre de ce modèle, « les éventuels aléas sont considérés comme des perturbations qu'il faudra surmonter au plus vite pour assurer le déroulement du contrat. L'apprentissage, généré de part et d'autre par le fait de surmonter les aléas, ne fait pas partie du contrat, ni en tant que finalité, ni en tant que moyen nécessaire [...] » (p. 210). Les analyses d'activité plus fines effectuées au centre de traitement nous permettent d'étayer ces propos, en confirmant les constats déjà faits en section (la gestion des retours). Au cours de nos investigations au centre de traitement, nous avons rapidement perçu le caractère industriel qui marquait l'activité. En effet, une part importante de la liquidation (environ 60 % au moment de nos observations) s'effectuait de façon automatique. La répartition des effectifs était fonction du type de liquidation : pour partie, des opérateurs en charge de la liquidation automatique et, pour une autre partie, des opérateurs en charge de la liquidation manuelle⁶⁴. Concrètement, l'activité de liquidation manuelle s'apparente à celle déjà relevée en section (Cf. Annexe 17), avec la particularité que tous les dossiers ne sont pas traités : les dossiers incomplets et, de façon générale, les plus longs à traiter sont

⁶⁴ Nous renvoyons le lecteur à la partie 4, Chapitre 9, § 3, pour la distinction entre liquidation automatique et liquidation manuelle.

renvoyés en section. La liquidation automatique renvoie à une dimension plus séquentielle de l'activité. Elle se découpe en une série de tâches plus précises consistant à valider un certain nombre de rubriques dans une application informatique, à partir de dossiers au format papier ou informatique (Cf. Annexe 18) :

- Renseignement du numéro du PS ;
- Choix du lot à traiter ;
- Affichage des détails du lot à traiter choisi ;
- Affichage et sélection des factures⁶⁵ à traiter ;
- Affichage des détails des factures sélectionnées ;
- Traitement de la facture à traiter.

Au-delà du caractère parcellisé et fastidieux des tâches à accomplir pour liquider les feuilles de soins, un autre aspect semblait perturber le déroulement de l'activité des opérateurs. En effet, pour de nombreux cas, les opérateurs n'avaient pas ou peu de possibilités de modifier le cours de leur action pour atteindre les objectifs. Ceci est nettement visible dans le traitement des feuilles de soins électroniques (Annexe 18) lorsque la séquence d'actions de l'opérateur est interrompue par des contraintes informatiques, comme par exemple lorsque la mention « Facture à traiter » apparaît. Cela oblige l'opérateur à effectuer une vérification plus approfondie du dossier en cours de traitement. Cette mention se manifeste pour des raisons externes au processus de production puisqu'il s'agit des cas où, par exemple :

- L'adhérent a oublié sa Carte Vitale ;
- La date de clôture de l'accident n'est pas renseignée ;
- Le pharmacien a omis de fournir un renseignement au dossier électronique ;
- Un opérateur de la section a attaché un renseignement – « texte libre » – particulier au dossier de l'adhérent en question ;
- Un taux d'exonération erroné a été fourni par le PS.

Quoi qu'il en soit, dans chacun de ces cas le dossier ne peut pas être traité par le processus nominal de liquidation. Il est en effet rejeté informatiquement puis traité de façon manuelle.

À chaque fois que nous observions ces cas, l'opérateur subissait les aléas sans pouvoir modifier les déterminants de son activité qui l'empêchaient d'atteindre les objectifs, en termes de productivité par exemple. Tout se passait comme s'il existait une forme de restriction à l'issue de ses actions. Pour partie, cela semblait compréhensible : l'opérateur qui liquide une feuille de soins a peu de marges de manœuvre pour obliger l'assuré à avoir sa carte vitale à chaque fois qu'il se rend chez son pharmacien. Mais pour une autre partie, cela paraissait plus ambigu. En effet, le PS (pharmacien, par exemple) procède à une quantité importante de traitements électroniques et si son logiciel informatique est mal

⁶⁵ Un lot contient plusieurs factures.

paramétré, alors l'ensemble des dossiers qu'il transfère sera rejeté et donc remboursé avec du retard. Or, il existait au moment de nos observations un manque évident de liens entre les opérateurs en charge de gérer ces dossiers – en *back office* – et les PS. Le seul lien consistait à effectuer une notification à la section concernée pour qu'elle prenne contact avec le PS en question et lui fasse modifier le paramétrage de son logiciel. Or, de nombreux cas de rejets se répétaient. Nous pouvons envisager plusieurs raisons au mauvais déroulement de ce processus :

- Une augmentation des interlocuteurs entre l'action qui consiste à liquider le dossier et détecter l'erreur, et le contact pour régularisation avec le PS. Dans ce cas, il peut y avoir une augmentation du risque de perte d'informations ;
- Une perte de compétence technique en section – par manque de pratique de la liquidation – qui empêche de trouver une solution à certains cas ;
- Un manque de temps en section pour effectuer des tâches supplémentaires ;
- Un manque de prise de conscience des conséquences de telles anomalies puisque la section n'est plus concernée par la liquidation. En effet, ces difficultés ne viennent pas directement perturber l'activité des opérateurs en section.

De même, l'attachement d'une information au dossier d'un assuré diminuait les cadences. Comme dans le cas précédent, l'opérateur subit la « prescription informatique » qui l'oblige à modifier son cours d'action nominal sans pouvoir pour autant agir pour que cette prescription change. Or, les informations contenues dans la base de données appelée « Texte libre » étaient modifiées et enregistrées par les opérateurs des sections lorsque ceux-ci jugeaient nécessaires de le faire, souvent au cours ou à la suite d'une situation de *front office*. Même si ces renseignements ralentissaient les cadences de traitement, ils pouvaient s'avérer pertinents pour la gestion de cas particuliers et éviter ainsi des erreurs. Cependant, l'activité de *front office* devenant de plus en plus « déconnectée » de l'activité de *back office*, la plupart des renseignements contenus dans cette base de données devenaient inutiles à la gestion de la liquidation dans le centre de traitement.

Par conséquent, ce type d'aléas devenait récurrent et il « freinait⁶⁶ » sensiblement l'atteinte des objectifs de productivité auxquels le centre de traitement était soumis. Une évaluation des rejets et retours sur une section permet de relever que la quantité des dossiers « à difficultés » est significative du manque d'action pour les réduire :

- 12080 dossiers retournés à une section sur neuf mois ; ce chiffre ne concernant qu'une seule équipe sur trois, celle en charge des dossiers de liquidation automatique (Cf. Annexe 15 : « Séquence d'observations des retours ») ;
- 1648 dossiers retournés sur un mois pour ce même groupe, soit environ 3,4 % de l'ensemble des dossiers traités (48624, Cf. Annexe 19) ;
- 10212 dossiers rejetés sur le même mois, soit 21 % de l'ensemble des dossiers gérés pour cette section (Cf. Annexe 19).

⁶⁶ Propos utilisé par un opérateur du CT (Cf. Annexe 18).

Ces différents résultats mettent en évidence plusieurs choses. D'une part, au regard des résultats d'observation de l'activité de liquidation des dossiers de télétransmission, les cas qui viennent perturber un processus de traitement informatique déjà fastidieux représentent un dossier sur cinq. D'autre part, 3,4 % de retours peut sembler être un chiffre « acceptable » comme taux de rebuts. Or, nous avons vu plus haut que le traitement des retours en section nécessite des temps de traitement plus long, par la recherche en archives, les contacts éventuels avec les adhérents et les PS, la modification de bases de données, etc. De fait, un regard essentiellement comptable de ce résultat pouvait masquer les difficultés réellement éprouvées par les opérateurs des sections pour gérer ces dossiers (manque de temps par exemple). Enfin, si la liquidation automatique représentait 60 % au moment des observations, contre 40 % de liquidation manuelle, les chiffres que nous venons de présenter montrent que cette tendance est en réalité inversée. En effet, si le rejet est dû à une erreur du taux de remboursement, comme pour un vaccin « anti-grippe » par exemple (Cf. Annexe 18), alors le dossier est traité manuellement par l'opérateur du CT (recyclage). Si le rejet est dû à un « texte libre » mentionnant un adhérent géré en CMU, alors le dossier est retourné vers la section pour traitement en liquidation manuelle. De fait, aux 40 % théoriques de liquidation manuelle, s'ajoutaient les 21 % de dossiers rejetés. En conséquence, 61 % de dossiers étaient réellement gérés manuellement contre 39 % gérés automatiquement.

Ces différents résultats mettent en évidence qu'un certain nombre de dossiers devenaient de plus en plus complexes⁶⁷ à gérer avec le processus de production qui avait été mis en place, d'où l'expression de « frein » exprimé par un opérateur (Cf. Annexe 18). La parcellisation des tâches de production de service ainsi que les séparations géographique et « professionnelle⁶⁸ » des opérateurs de *back office* et de ceux de *front office* généraient de nouvelles contraintes non prévues initialement. Des dossiers traités dans un processus de production classique avant les changements organisationnels devaient, à présent, être gérés en mode dégradé (Cf. Annexes 21).

Au fur et à mesure de l'avancement de nos observations sur le terrain, nous prenions la mesure des impacts du manque de coopérations entre les sections et le centre de traitement. La stratégie des dirigeants visait des économies d'échelle en augmentant les taux de productivité d'une partie de la production de services. En mettant en place les centres de traitement, cet objectif était en partie atteint. En effet, les taux de productivité d'une partie

⁶⁷ La complexité dans le traitement de ces dossiers est provoquée par l'augmentation des délais, par la perte d'informations et la perte de référents pour gérer la liaison entre la situation de *back office* et celle de *front office*.

⁶⁸ La transformation organisationnelle avait largement modifié le contenu des différents métiers. Les opérateurs du centre de traitement étaient devenus des spécialistes, des techniciens de la liquidation, perdant ainsi des compétences acquises sur la dimension relationnelle avec les adhérents, et inversement pour les opérateurs des sections.

des dossiers avaient progressé⁶⁹. Pour autant, une incompréhension de la part des opérateurs et des responsables de sections et du centre de traitement était clairement affichée. Nous pouvons aujourd'hui affirmer que cette incompréhension pouvait découler de logiques contradictoires, ce qui se traduisait par un manque de sens de l'activité de chacun :

- Les opérateurs de *front office* devaient développer les contacts avec les adhérents mais une majeure partie de leur activité consistait toujours à effectuer des traitements de *back office* (la gestion des retours entre autres) ;
- Les opérateurs de *back office* devaient respecter des objectifs de productivité plus importants qu'avant⁷⁰, pour la liquidation de dossiers, mais un ensemble d'obstacles venaient perturber l'atteinte de ces objectifs sans qu'ils puissent agir pour les diminuer.

Ces différents constats venaient partiellement contredire le mode d'organisation mis en place visant à séparer strictement des tâches de *back office* et des tâches de *front office*. En effet, les moyens mis en œuvre pour structurer les liens entre les sections et le centre de traitement, sous forme d'engagements de part et d'autre (Cf. Annexe 16), ne semblaient pas suffisants au regard des éléments de l'activité des sections et du centre de traitement mis en avant. Si les relations entre les sections et le centre de traitement avaient été conçues sur un modèle de partenariat, il manquait alors une part importante à ce modèle permettant au client – section – et au fournisseur – centre de traitement – de construire des solutions pour la gestion des aléas dans la coopération, comme le propose Sardas (2002), lorsqu'il évoque les formes de relations de partenariat : « Tout en assumant leurs limites de connaissance par rapport au projet en cause, chaque partie attend cependant de l'autre un maximum de compétence et d'expérience, afin d'optimiser les chances d'aboutir à des résultats satisfaisants pour les deux. De plus, on peut considérer que le modèle du partenariat fait l'hypothèse d'un minimum de recouvrement des compétences de chacun des deux partenaires. C'est en effet la condition pour que le dialogue et l'entraide puissent exister entre le client et son fournisseur, qu'ils puissent partager un diagnostic sur les difficultés rencontrées et rechercher ensemble des solutions. » (p. 211). C'est en ce sens que nous pouvons affirmer qu'il y avait un manque de liens entre *back office* et *front office*.

3. Réflexions sur l'activité collective de production de service

Les résultats présentés ci-dessus nous conduisent à nous interroger sur le rôle de la dimension collective de l'activité entre différents opérateurs pour produire un service, dans notre cas entre opérateurs de *front office* et opérateurs de *back office*.

⁶⁹ À ce sujet, nous nous référons aux propos des dirigeants car nous n'avons pas obtenu de statistiques mesurant la productivité avant les transformations organisationnelles.

⁷⁰ Une grande partie des opérateurs du centre de traitement avaient travaillé auparavant dans des sections départementales.

3.1 Le type de situation de service

Tout d'abord il nous semble que le type de situation de service peut être un déterminant de la gestion collective du service entre *front office* et *back office*. Comme nous avons déjà pu le constater (Partie 1, Chapitre 1), il existe peu de déterminants qui permettent de définir, de façon stricte, l'ensemble des situations de service. Seule la présence « imposante » du client dans le processus de production et les incertitudes liées à cette production (manque de distinction entre production et consommation, immatérialité du résultat et du processus permettant de le produire) semblent être significatifs des situations de service. Dans le cas que nous étudions, des questions viennent se poser quant à la détermination du type de situation à laquelle nous nous intéressons. Il serait possible d'identifier au moins trois situations de service au sein de la Mutuelle :

- Une situation d'accueil physique, avec une dimension de conseil et d'accompagnement selon les cas (les maladies de longues durées, les tutelles, l'orphelinat, par exemple) (Partie 1, Chapitre 1, § 2.1 et § 2.2);
- Une situation de services à distance (Partie 1, Chapitre 1, § 2.6);
- Et une situation de service à forte dimension de traitement matériel (Partie 1, Chapitre 1, § 1.1).

Compte tenu des modifications organisationnelles engagées dans la Mutuelle, il semblerait que la stratégie des dirigeants ait été d'identifier ces différentes situations de service et de les séparer de façon à spécialiser les métiers et regrouper les moyens de production. Ainsi, l'objectif stratégique de développement du service s'appuie sur le rapprochement de l'entreprise et des clients par le biais de structures de *front office* typiquement dédiées au contact (centres d'appels et sections). Dans ce cadre, les structures gestionnaires (centres de traitement) sont conçues comme un outil à disposition de la principale structure de *front office*, c'est-à-dire la section. De plus, dans le cas étudié, les centres d'appels sont quant à eux conçus comme des structures de *front office* de premier niveau, le deuxième niveau – faisant référence au traitement des cas les plus complexes – étant dirigé vers les structures de *front office* plus spécialisées : les sections. Selon ce modèle de production de service, les liens entre les structures sont réduits à la fourniture de services de la structure de *back office* vers la principale structure de *front office* et au transfert de contacts de la structure de *front office* de premier niveau vers la structure principale de *front office*, comme le schématise la figure 25.

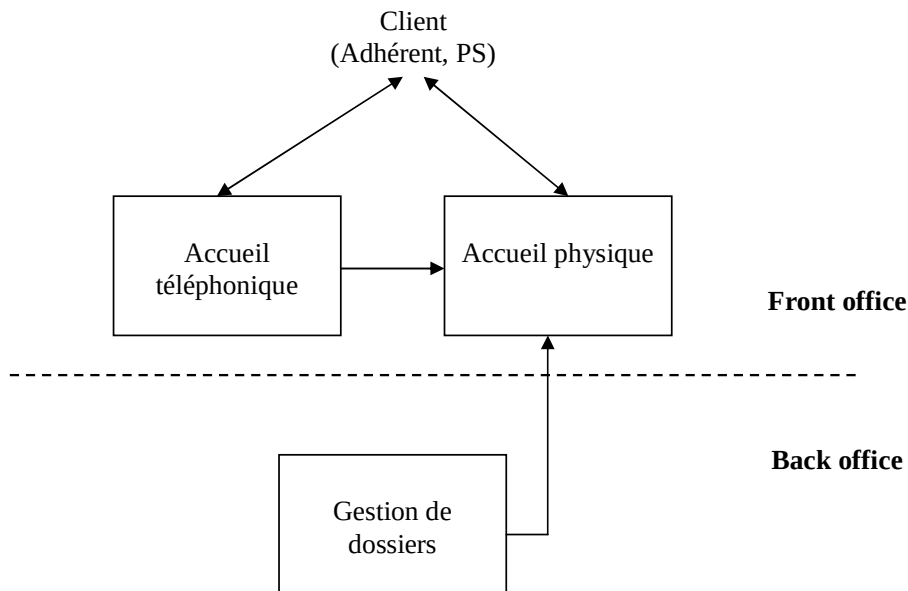


Figure 25 : Conception de la production en différentes situations de service

Les constats effectués concernant les activités déployées par les opérateurs des sections et du centre de traitement semblent complexifier l'aspect linéaire et séquentiel que pourrait avoir le processus de production de service dans la Mutuelle. En effet, nous avons vu que les dossiers les plus complexes deviennent alors encore plus longs à traiter. Ce constat conduit à interroger la notion de service et sa qualité. Si les dossiers les plus simples peuvent alors être gérés plus rapidement et avec moins d'erreurs, avec cette organisation parcellisée, en contrepartie, les dossiers qui nécessitent une attention particulière (CMU, Accidents, les réclamations, par exemple) sont « évacués » dans des circuits de traitement qui ne proposent pas les mêmes taux d'efficacité de traitement (délais allongés, par exemple). De fait, les valeurs qui servent de référentiel à la détermination de qualité de service (comme l'équité dans la gestion des cas) sont partiellement remises en cause.

3.2 La présence du client

Le client en l'occurrence l'adhérent ou le PS dans le cas étudié semble présent sur l'ensemble de la chaîne de production : les cas présentés plus haut concernant la gestion d'appels téléphoniques d'adhérents entre centre d'appels et section, ou encore ceux concernant le traitement des rejets dus à des erreurs de la part des PS, entre centre de traitement et section, sont relativement significatifs de la présence du client sur l'ensemble du processus de production.

En ce qui concerne la gestion des appels téléphoniques, la présence du client est très contraignante car les possibilités de résoudre une partie du problème en *back office* sont extrêmement réduites. En effet, l'action de mettre le client en attente vient directement se heurter à une logique de qualité de service qui tendrait à réduire ces temps d'attente. En conséquence, la multiplication d'interlocuteurs tend à augmenter les temps d'attente de

l'adhérent et à diminuer les marges de manœuvre des opérateurs de se retrancher dans une situation de *back office*, plus confortable pour gérer certains cas, notamment pour demander de l'aide aux collègues (Petit, 2001). Le service est finalement rendu mais le respect d'éléments du contrat de service (Partie 1, Chapitre 2, § 2.2) reste difficile.

Pour le traitement des dossiers rejetés, le problème semble être posé différemment. Le client, sujet de variabilités (l'adhérent qui a oublié sa carte vitale, le PS qui se trompe de taux d'exonération ou encore la présence d'une information liée au dossier de l'adhérent), exerce une forme de présence moins imposante, « indirecte » mais empêchant aussi d'atteindre les objectifs de qualité de service. Pour autant, il serait possible d'imaginer qu'une issue pour la structure de *back office* serait d'évacuer ces dossiers, plus difficiles à gérer, vers les structures de *front office*. Ainsi, les objectifs qui lui sont fixés, essentiellement basés sur le taux de productivité, pourraient être plus facilement atteints. Il semblerait que d'autres éléments entrent en ligne de compte, puisque nous avons relevé les efforts mis en œuvre par les opérateurs du centre de traitement (Cf. Annexe 4) pour se donner les moyens de gérer ces dossiers : le processus de recyclage. Sur un total de 10212 rejetés, seuls 1648 sont retournés vers la section, les 8564 restants étant gérés en mode dégradé (recyclage) par le CT. On peut tenter d'expliquer cette alternative par le rapport qu'entretiennent les opérateurs – même ceux du *back office* – avec le contenu du contrat moral et social (Partie 1, Chapitre 2, § 2.2.3) qui les lient avec les clients. En effet, ni la dimension technique ni la dimension juridique du contrat de service, prises en compte pour une grande part dans la déclinaison des objectifs en procédures de travail, ne pourraient expliquer le fait de chercher à traiter un certain nombre de cas qui freinent l'atteinte des objectifs de productivité. Il s'agit là d'une démonstration de conflit de logiques au cœur même de l'activité des opérateurs du *back office*. Tout se passe comme si les opérateurs cherchaient un sens à leur action. D'autant que les opérateurs du centre de traitement étaient, pour beaucoup, issus des sections, comme nous avons déjà eu l'occasion de le préciser. Par conséquent, la représentation qu'ils avaient de l'objet de leur travail ne pouvait se limiter à un dossier. En d'autres termes, la prise en compte du contenu informel du contrat moral, qui lie les opérateurs à leurs clients, semble dépasser le stade du *front office* pour s'imposer dans les activités déployées en *back office*.

3.3 La congruence entre les différentes dimension de la relation de service

Enfin, la présence du client sur l'ensemble de la chaîne de production de service servirait d'explication à l'incompréhension manifestée de la part des agents et responsables des différentes structures à propos de l'écart entre les objectifs qui leur sont assignés et la réalité du travail vécue au quotidien. Pour les opérateurs de *front office*, l'augmentation des dysfonctionnements dans le traitement de dossiers complexes – pour des personnes souvent en difficultés médicales et/ou sociales et/ou financières – correspond à un accroissement de l'écart entre le contenu du contrat moral et le contenu des interactions qu'ils peuvent avoir avec les adhérents. Il y a là une perte de congruence entre ces

différentes dimensions de la relation de service, synonyme d'une diminution de la qualité de service. Pour les opérateurs du *back office*, la gestion des dossiers les plus faciles – dans des délais permettant l'atteinte d'un certain taux de productivité – tout en rejetant les dossiers les plus difficiles, met en évidence l'écart entre des prescriptions excluant une forme de prise en compte du client et la réalité des dossiers à traiter, qui fait émerger la singularité portée par le client. Cette recherche de congruence fait écho à la recherche de sens, par les opérateurs, de leur action vis-à-vis de représentations variées de la qualité de service. Mais, pour atteindre un niveau de qualité de service reflétant un respect des contenus du contrat moral et des interactions, il faut, pour les différents opérateurs, pouvoir gérer la variabilité générée par le client.

Donc, l'indéterminisme engendré par le client et par l'objet du travail fait apparaître une nécessité d'avoir des objectifs de qualité de service partagés par l'ensemble des acteurs de l'organisation prestataire. Or, la séparation de l'organisation en différentes structures, en différentes situations de service, avait provoqué des définitions d'objectifs de qualité de service différentes pour chacune d'entre elles. La définition de critères de performance distincts en est la conséquence (Cf. Annexe 21). Quelques-uns d'entre eux peuvent être relevés :

- Taux de productivité du traitement des dossiers, pour les centres de traitement ;
- Taux de productivité du traitement des appels téléphoniques pour les centres d'appels ;
- Délais de mise à jour des bases de données ou du traitement des réclamations pour les sections.

Au-delà de la définition de critères de performance précis pour chaque structure, nous avons plutôt mis en avant, par nos différentes analyses de l'activité, une forme d'infiabilité organisationnelle de la Mutuelle engendrée par un manque d'objectifs communs relatifs à la qualité de service et un manque de liens entre les entités. Dans ce contexte, si les objectifs de la Mutuelle étaient de conserver un certain niveau de qualité de service à l'ensemble de ses adhérents, ce qui était le cas, il fallait alors qu'elle se donne aussi les moyens de gérer les cas les plus difficiles. Cela passait par le rétablissement de liens, de coopérations, entre les différentes structures mises en place, c'est-à-dire une gestion collective de la production de service entre *back office* et *front office* (voir Figure 26).

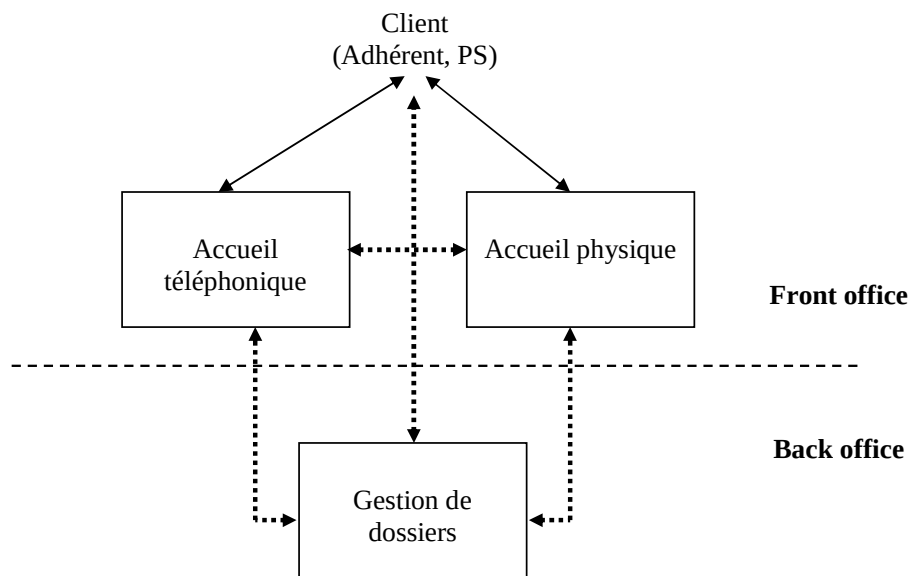


Figure 26 : Les liens oubliés entre structures de production de service

En effet, l'infirmité organisationnelle – due à un manque de continuité du service – dont souffrait la Mutuelle ne pouvait se traiter que par un renforcement des coopérations entre opérateurs du *front office* et opérateurs du *back office*. Même si la suite de notre intervention s'est attachée à travailler avec les centres d'appels, nous ne présentons que les travaux menés entre un centre de traitement et les 20 sections rattachées à ce centre.

Point d'étape

Au cours de ce chapitre, nous avons pu mettre en évidence, par des analyses de l'activité de différents opérateurs de différentes structures, que l'action de produire un service pouvait nécessiter une dimension collective. En partant de l'activité des opérateurs en *front office*, nous avons pu montrer qu'il semblait difficile de considérer une séparation stricte des tâches de *front office* et de *back office*. Comme pour le cas des traitements téléphoniques, où la pression temporelle est forte, les opérateurs peuvent avoir recours à la recherche de connaissances et de compétences auprès de collègues. On constate alors un balancement entre activité de *front office* et activité de *back office* pour gérer la situation : il devient dans ces cas difficile d'établir une frontière entre les deux. En analysant l'activité des opérateurs en *back office*, nous avons pu constater combien la variabilité générée par le client pouvait contraindre l'action de ces opérateurs (les rejets) et combien l'action de ces opérateurs pouvait influencer les activités en *front office* (les retours et les réclamations).

Ainsi, même si l'ensemble des tâches de *back office* sont effectuées dans une structure dédiée (CT), il reste néanmoins une difficulté majeure : certaines tâches de *front office* nécessitent directement une activité de *back office* et certaines tâches de *back office* nécessitent plus ou moins rapidement de tâches de *front office*. De l'écart – souvent temporel – entre les tâches de *back office* et de *front office* concernées dépend la qualité du service produit par le degré de continuité du service.

De fait, si les structures de *back office* et de *front office* doivent être ainsi divisées, se pose alors le problème de rétablir des liens entre elles de façon à maintenir une continuité du service. Il faut pouvoir retrouver une dimension collective de l'activité de production de service pour redonner à l'organisation la fiabilité suffisante à l'atteinte d'objectifs de qualité de service qui se révèlent souvent plus complexes en réalité que des taux de productivité.

Chapitre 12 : L'organisation de la continuité du service

Nous venons de mettre en évidence dans le chapitre précédent l'importance d'une dimension collective de l'activité entre *front office* et *back office* et les contraintes organisationnelles qui empêchaient la construction de liens entre *back office* et *front office*. Ce chapitre s'attache à mettre en évidence la possibilité et l'intérêt de rétablir et de maintenir une continuité du service par la construction de liens entre *front office* et *back office*. En partant d'un constat sur les différences de représentation de la qualité de service, nous montrons comment nous avons tenté de rétablir et de maintenir la continuité du service à partir de la construction d'un objet commun sur la qualité de service, en agissant sur l'organisation.

1. Des représentations différentes de la qualité de service

Nous avons insisté dans le Chapitre 5 (Partie 2) sur le fait que la question de l'évaluation des performances dans une entreprise peut faire l'objet de débats, compte tenu des diverses logiques qui animent l'action des différents acteurs. Dans les services, et de façon caricaturale, nous pourrions dire que certains acteurs évaluent plutôt le service, résultat d'une production tel un produit industriel, alors que d'autres privilégient des caractéristiques relatives à la relation de service, en tant que support d'échanges entre les clients et l'entreprise prestataire. De plus, l'évaluation des performances dans les services inclut, de façon plus marquée que dans la production de biens, le client dans l'évaluation, en plus du marché, de l'organisation et de l'opérateur. Dans ce contexte, la qualité de service, en tant qu'élément de performances, est ainsi source de conflits à propos de sa définition et de son évaluation.

La qualité de service nous semble être un élément central du travail, qui préoccupait l'ensemble des acteurs de la Mutuelle, des dirigeants nationaux aux agents des structures locales. Nous avons choisi ce « concept » comme support d'une action collective dans des groupes de travail entre sections et centre de traitement. Avant de présenter cette action, nous allons essayer de mettre à jour les différentes représentations en jeu. À partir des résultats que nous avons présentés dans le chapitre précédent, nous tenterons de mettre en évidence les différentes représentations de la qualité de service en jeu dans la Mutuelle.

1.1 Les représentations des « concepteurs » et des « producteurs »

1.1.1 De la production de masse aux interactions

La demande initiale d'intervention, formulée par le président de la Mutuelle, faisait bien apparaître les nécessités pour l'entreprise de modifier ses modes de production, ses rapports avec les adhérents, et plus généralement, d'améliorer la qualité de service. Les choix stratégiques effectués pour modifier l'organisation en conséquence (Chapitre 9, Partie 4) montrent assez bien les représentations de la qualité de service qui ont guidé ces choix.

Les représentations des concepteurs⁷¹ laissent transparaître une vision dichotomique de la qualité du service (Figure 27) : d'un côté le service, produit massivement en *back office*, et d'un autre côté, la relation de service synonyme d'interactions en *front office*. Selon ce point de vue, la qualité de service doit être développée essentiellement par les sections départementales, la production massive de service dans les centres de traitement n'étant qu'une question d'établissement et de respect de « bonnes procédures » pour produire à une échelle industrielle, comme le montre la définition d'objectifs et d'engagements

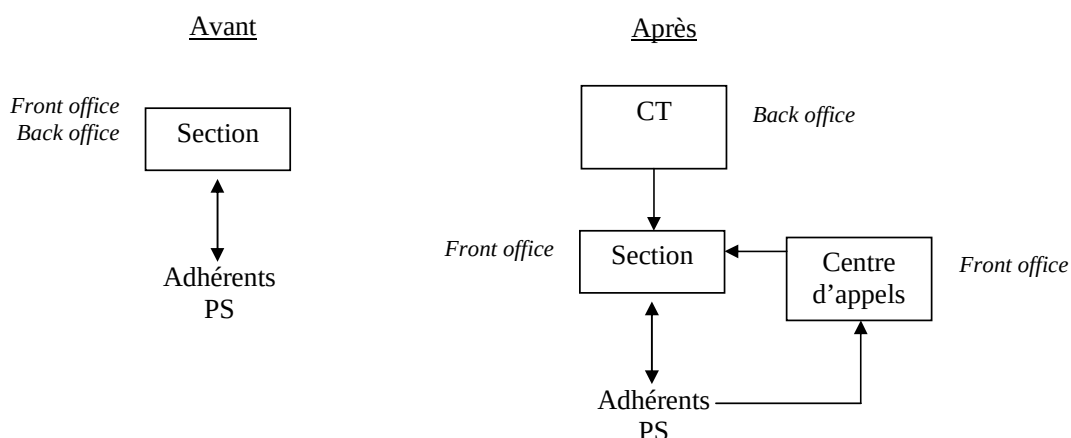


Figure 27 : Les changements de la production de service

⁷¹ Lorsque nous employons le terme « concepteurs », nous faisons référence aux opérateurs en charge de concevoir l'organisation, c'est-à-dire les opérateurs du service d'organisation (maîtrise d'œuvre) et les dirigeants : Bureau National et directeurs de services (maîtrise d'ouvrage, instance de décision).

individuels (Cf. Annexe 16). Dans ce contexte, les opérateurs en charge de produire le service⁷² peuvent avoir l'impression de perdre la notion de qualité de service qui a donné un sens à leur action jusque là, c'est-à-dire rendre un service aux adhérents et non pas traiter une partie d'un « dossier lambda ». Il y a là une forme d'éloignement du client, de dépersonnalisation de la relation avec le client.

1.1.2 De la notion d'adhérent à la notion de client

Par rapport à la perte de personnalisation avec le client, que pouvaient ressentir les opérateurs, les messages managériaux descendants insistaient sur l'idée que l'amélioration de la qualité de service passe par le changement de représentations que les opérateurs ont des personnes à qui ils rendent service : une relation de service à un client et non plus un adhérent. Dans ce cadre, l'entreprise veut avoir affaire à UN client et non plus des adhérents, comme le montre l'annexe 23, issue d'un document interne sur la stratégie de développement du service dans la Mutuelle : « Néanmoins, c'est une notion [client] que nous retiendrons pour nos travaux, car elle renvoie à des enjeux de qualité de service compétitive vis-à-vis d'autres intervenants engagés dans des démarches de service similaire ».

Cela sous-tend que les agents ne produisaient pas de service auparavant ou, tout au moins qu'ils ne produisaient pas un service de qualité avant que l'adhérent ne prenne le statut de client. Les préoccupations des opérateurs des groupes de travail à propos de la diminution des erreurs, des réclamations, des délais, de la prise en compte de l'équité, de la reconnaissance du PS comme un client, sont des éléments qui nous permettent de mettre en évidence que ces opérateurs ont déjà une représentation de la qualité de service centrée sur le client. Par conséquent, les messages managériaux qui tentent de modifier l'action des opérateurs, vers une plus grande prise en compte du client, peuvent paraître inadaptés à la situation et être perçus par les opérateurs comme relevant d'une incompréhension, comme un décalage entre leur engagement dans le travail et ce que la hiérarchie leur renvoie comme image du résultat de leur travail. Cet aspect concernant les stratégies « orientées client » a notamment été développé par Beauquier (2003, 2005).

Nous percevons d'ores et déjà un écart entre les représentations des concepteurs et celles des responsables locaux et des agents.

1.2 Les représentations en sections et au centre de traitement

Mais ces différences de représentations ne sont pas seulement limitées à la différence de statuts issue de la division verticale de l'entreprise. La division horizontale, créée par le

⁷² L'action de produire un service peut avoir différentes déclinaisons, telles que : liquider des feuilles de soins, accueillir des adhérents, trouver des solutions à leurs problèmes, mettre en place des actions départementales et régionales de développement du mutualisme, etc.

changement organisationnel, laisse apparaître aussi des différences de représentations de la qualité de service.

Du fait des représentations des concepteurs, la structure organisationnelle mise en place déterminait l'activité des opérateurs de *back office* et celle des opérateurs de *front office*, sur la base de la séparation du processus de production en phases séquentielles. Tout se passe comme si le service, en tant que produit, est essentiellement le support de performances pour le *back office*, et la relation de service le support d'échanges pour le *front office*. Mais alors, à quoi cela sert-il d'augmenter les relations avec les adhérents en *front office*, si les opérateurs concernés n'ont pas les éléments de réponse qui se trouvent, pour partie, dans la structure de *back office* ? Les éléments de l'activité des opérateurs des différentes structures (présentés dans le chapitre précédent) mettent en évidence les écarts entre les représentations de la qualité de service des concepteurs – et par conséquent la structure organisationnelle mise en place – et la réalité des situations de travail vécues localement. Pour les opérateurs qui se trouvent en contact direct avec les adhérents et PS, les représentations de la qualité de service sont plutôt construites par rapport aux possibilités qu'ils ont de fournir des réponses « acceptables » aux demandes formulées. **Il leur est donc essentiel que la structure qui gère le *back office* ne soit pas génératrice de contradictions vis-à-vis du contrat de service déjà élaboré avec les adhérents et PS.** Pour les opérateurs du centre de traitement, les représentations de la qualité de service, guidées par les objectifs, s'appuient sur la régularité des flux et la standardisation des procédures de traitement. Mais nos observations ont montré qu'il y avait une volonté de vouloir gérer la variabilité au centre de traitement (Chapitre 12, § 3), et donc que le centre de traitement avait une représentation de la qualité de service élargie à la prise en compte des particularités des clients, et donc un rapport à la relation de service.

1.3 De la gestion de dossiers à la gestion de clients⁷³

Plus concrètement, nous avons observé que les concepteurs voulaient passer d'une logique « adhérent » à une logique « client », de façon à « mieux » prendre en compte les caractéristiques de l'adhérent. Les opérateurs, quant à eux, qu'ils soient au *back office* ou au *front office*, ont plutôt tendance à penser que la Mutuelle passe d'une gestion de client à une gestion de dossiers. « Client » ou « adhérent », là ne semble pas être le problème. Par contre, traiter des dossiers au lieu de gérer un portefeuille de clients, que l'on a fini par connaître, cela modifie réellement les relations avec les adhérents.

Si l'on examine les contenus des deux premières réunions de groupe de travail entre sections et centre de traitement (Cf. Annexe 6), on constate que le client vient rapidement au centre des débats. Au cours de la première réunion, le problème de la variabilité pour le centre de traitement domine les préoccupations : la variabilité des procédures utilisées par

⁷³ Le terme « clients » fait référence ici à l'adhérent et au PS.

les différentes sections, la variabilité d'interprétation des procédures CPAM⁷⁴, la non-diminution des rejets, la variabilité dans les classements des lots de télétransmission, par exemple. Dès la deuxième réunion, on observe déjà un changement de l'objet de travail du groupe : il existe toujours le problème dominant des rejets et des retours⁷⁵ dans les débats, mais le client apparaît au-delà du dossier. Cela est notamment perceptible dans les préoccupations centrées sur le professionnel de santé (messages informatiques entrants relatifs aux PS, messages téléphoniques et écrits sortants vers les PS). Ce dernier n'était jusque-là pas considéré comme un client ; seul l'adhérent était identifié comme tel, reflet du contenu des messages managériaux. L'autre point qui nous permet de poursuivre dans ce sens est que cette préoccupation du PS comme client provenait des opérateurs du CT. Contrairement aux volontés des concepteurs d'exclure le client du *back office*, en structurant cette entité comme unité de traitement de dossiers dépersonnalisés, on observe la nécessité pour les opérateurs d'intégrer les variabilités générées par les PS dans leur activité, et même de pouvoir avoir des contacts avec eux. En fait, on pourrait dire que l'idée qui a émergé au fil des rencontres consistait à permettre, pour certains cas, une gestion d'un client plutôt qu'une gestion d'un dossier : comment prendre en compte les particularités du client sur l'ensemble du processus de production ? Les préoccupations portées vis-à-vis des bases de données et, notamment concernant la répartition des informations utiles au CT et aux sections, montrent le souci des opérateurs de singulariser leurs actions en fonction du client.

Cette question des contacts du CT avec les PS est devenue un débat important au sein de la Mutuelle, car elle est venue remettre profondément en cause le schéma organisationnel initial⁷⁶.

1.4 À quel contrat de service se référer ?

Les préoccupations portées par les opérateurs vis-à-vis des contacts avec les PS étaient donc une question dominante dans les réunions, puisqu'il s'agissait d'une priorité dans les différentes actions à mener dès la seconde réunion (Cf. Annexe 6). En fait, tout laisse penser qu'il y a au cœur de ces échanges une question de fond qui domine : à quel contrat de service doit-on se référer pour produire le service ? Le schéma organisationnel mis en place laissait clairement apparaître une volonté de guider l'action des opérateurs du CT – *back office* – par les contenus des contrats juridiques et techniques (les conventions de la CNAM, les conventions de la Mutualité et les règles de liquidation internes à la Mutuelle). Or, dès le stade de la seconde réunion du premier groupe de travail, il s'est agi de tenir

⁷⁴ Caisse Primaire d'Assurance Maladie.

⁷⁵ Il s'agit du problème qui a motivé la création des groupes de travail.

⁷⁶ Sans que cela puisse être argumenté par des données formelles, les autres structures régionales ont manifesté de vives inquiétudes vis-à-vis de cette question. Or, aujourd'hui la totalité des centres de traitement de la Mutuelle entretient des contacts avec les PS et même avec les adhérents dans certains cas, comme nous le verrons par la suite.

compte aussi du contrat social et moral pour traiter certains cas avec les PS. Nous pouvons dire qu'il s'agit d'une référence au contrat moral et social car il y a bien une volonté d'aider les PS à participer à l'élaboration d'un service dont les critères de qualité dépassent les conventions juridiques et techniques, même s'il s'agit, *in fine*, de réduire les erreurs de traitement. Il s'agit en effet aussi de les rembourser plus rapidement et plus justement. L'action des opérateurs est guidée par un rapport à la valeur d'équité vis-à-vis des clients.

Dans le même sens, une des actions prioritaires des groupes de travail a consisté à changer de « référentiel réglementaire » pour guider l'action des CT et des sections : ne plus tenir compte des « interprétations fournies par les CPAM » mais se référer à la « réglementation émise par la CNAM » (Cf. Annexe 6 : « Compte rendu n° 2 »)⁷⁷. Dans ce cas aussi, ce résultat peut être interprété comme une référence au contrat moral et social car la question sous-tendue par ce choix reste l'équité dans le traitement de chaque cas, que ce soit pour les opérateurs du *front office* ou ceux du *back office*.

C'est donc à la lumière de ces résultats que l'on peut déduire qu'une des préoccupations des opérateurs dans les groupes de travail était **d'identifier à quel contrat de service ils devaient collectivement (*back office* et *front office*) se référer pour produire le service.**

2. Le rétablissement de la continuité du service entre *back office* et *front office*

Les résultats présentés ci-dessus montrent à quel point les représentations de la qualité de service dans la Mutuelle peuvent être divergentes. La mise en évidence de cet aspect dans les groupes de travail montrait aux participants les différentes logiques auxquelles chacun se référerait pour produire le service. La structuration de l'organisation formelle – séparation stricte entre *back office* et *front office* – semblait être remise en question par les participants du groupe de travail, pour qui la qualité de service devenait la préoccupation essentielle. Il fallait donc « s'entendre » – entre sections et CT – sur une dimension commune de ce qui faisait *qualité de service* et réfléchir aux moyens qui permettraient de produire le service en fonction de cette dimension commune.

À partir de résultats issus des réunions des groupes de travail, ce paragraphe argumentera l'idée que les opérateurs participaient, par leur action, à rétablir une continuité du service entre *front office* et *back office*.

⁷⁷ La CNAM émet des règles législatives pour l'ensemble des CPAM qui sont en mesure de les adapter aux particularités locales. Par conséquent, il est possible que l'ensemble des CPAM n'appliquent pas de façon identique la législation nationale.

2.1 La construction d'un objet commun

Il nous semble qu'un des éléments centraux qui a permis d'entamer le rétablissement d'une continuité de la production du service entre *front office* et *back office* concerne la **construction d'un objet commun** entre les différents participants. Pour argumenter ce point, nous nous appuyerons sur les thèmes abordés par les groupes de travail et leur évolution au cours des réunions. La première réunion permettait à chacun de s'exprimer sur ce qui constituait des difficultés pour lui (Cf. Annexe 6). Un récapitulatif est présenté dans le tableau 5.

Difficultés traitées	Structure concernée (Section, CT)	Impacts sur Qualité de Service
Difficultés à mettre en application les formations (ex. Mutualisation)	Sections	Développement de compétences pour l'interaction avec les adhérents
Variabilités des procédures utilisées par les sections	CT	Délais de traitement, Erreurs
Le système d'informations	Sections, CT	Informations utiles pour gestion des cas
Variabilités d'interprétation de la réglementation	CT	Erreurs, Délais, Équité
Perte de visibilité sur le partage des tâches	Sections, CT	Recoupement de tâches, Continuité de la production du service
Contacts PS	CT	Délais de traitement, Erreurs de traitement, Continuité de la production du service
Les retours et rejets	Sections, CT	Délais de traitement, Erreur de traitement, Équité
Classements des lots pour archivage	CT	Délais de traitement
Mouvement GESPER	CT	Délais traitement
Gestion bases de données	CT	Continuité production service

Tableau 5 : Les difficultés recensées

Nous pouvons ainsi mettre en évidence que les préoccupations du CT sont souvent relatives à des questions de délais et d'erreurs de traitement. Les principales difficultés qui préoccupent les sections sont moins nombreuses mais ont trait à des éléments de la qualité de service plus proches de la relation qu'elles auront à gérer avec l'adhérent (le temps nécessaire au traitement des retours n'est pas utilisé pour la relation avec adhérent, la recherche d'informations, le développement de compétences relatives à l'interaction avec l'adhérent). Ces résultats nous éclairent sur ce que chacun (section ou CT) met en avant comme critères de qualité de service.

Dès la seconde réunion⁷⁸, les thèmes abordés sont moins nombreux et ils concernent :

- Globalement, les retours et les rejets ;
- Les relations avec les PS ;
- L'interprétation de la réglementation ;
- La gestion des bases de données ;
- Le tri du courrier.

En comparant les sujets abordés (Cf. Tableau 5) au cours de cette seconde réunion avec ceux traités à la première, nous observons une convergence des préoccupations vers des éléments partagés. Les préoccupations se réfèrent toutes à l'identification et à l'amélioration des processus de production de service qui nuisent à l'atteinte de la qualité de service, dont la représentation tend à devenir la même pour les différents opérateurs. En effet, les modifications des critères de tri du courrier par les sections à la demande du CT montrent l'intérêt porté par les sections pour un critère de qualité de service centré sur le taux de productivité en *back office*.

Nous pouvons interpréter ces résultats comme une appropriation par les opérateurs du *front office* des critères de qualité de service pris en compte par les opérateurs du *back office*. Les modifications de certaines des procédures des opérateurs du *front office* participent donc à l'élaboration d'un référentiel commun de la qualité de service et à l'établissement de moyens pour le respecter dans la production de service.

De façon plus générale, dans les services, le résultat de la production est difficilement « matérialisable »⁷⁹ et évaluable⁸⁰. De fait, on peut, selon les cas, déterminer la qualité du résultat de façon très différente :

- Le service rendu correspond exactement au service demandé : le prêt bancaire obtenu par le client a le taux et la durée de remboursement demandés ;
- Le contact entre le client et l'opérateur a satisfait le client : l'hôtesse de caisse a séparé les aliments frais dans des emballages différents sans émettre de réticence et a donc manifesté de l'intérêt pour la demande du client ;
- Le client obtient un service qui n'est pas nominalement prévu par l'organisation prestataire : la famille du patient obtient de l'équipe soignante la possibilité de rester auprès de son proche hospitalisé durant la totalité de son séjour, grâce à la mobilisation des opérateurs ;
- Etc.

Dans chacun des exemples issus des groupes de travail, il existe un engagement des opérateurs pour produire un service qui satisfait à des critères plus ou moins nombreux et surtout d'ordres différents. Tout se passe comme s'il était question pour les opérateurs de

⁷⁸ Avec les même sections.

⁷⁹ Nous avons largement insisté sur cet aspect dans la Partie 1, et nous n'y reviendrons donc pas en détail ici.

⁸⁰ Cf. Partie 2, Chapitre 2

définir des critères de qualité de service pour chacun des cas qu'ils traitent. Nous rejoignons sur ce point les préoccupations de Dodier (1995) pour qui l'activité d'une grande partie des opérateurs « consiste à produire des compatibilités techniques, plutôt qu'à fabriquer des objets » (p. 331). Il met en évidence l'éloignement des opérateurs de l'objet qu'ils produisent par l'augmentation de référentiels techniques conçus pour guider leurs activités. Plus fortement dans les services que dans le domaine de la production de biens, nous semble-t-il, l'objet est difficilement repérable, et il en est donc de même les auteurs de l'objet. Or, dans les services comme dans d'autres situations de travail, les opérateurs tendent à personnaliser ce qu'ils produisent. Si cela est plus aisé pour l'artisan qui confectionne une table, cela devient plus compliqué pour l'opérateur des services, qui plus est lorsque l'action de production est collective. La coopération entre opérateurs peut s'avérer alors indispensable.

Dans ce cadre, le partage d'une vision commune de la qualité de service permet de donner une dimension collective de la production, d'établir une continuité du service, **pour permettre de signer – collectivement – l'objet qui sera produit**. Dans les différents cas traités dans les groupes de travail que nous venons d'utiliser, les opérateurs travaillent à ce que la signature (collective) soit perçue comme un gage de qualité de la part du client. On peut donc en déduire que les réunions des groupes de travail ont consisté, pour partie, à chercher un objet commun – entre *back office* et *front office* – autour de la qualité de service. D'autres éléments d'interprétation vont aussi dans ce sens.

2.2 La recherche de congruence

Un aspect majeur de cette recherche d'une vision commune de la qualité de service est identifiable comme une recherche de congruence entre ce que les différents opérateurs produisent et le contenu du contrat de service. À ce propos, l'intervention d'un directeur de section au cours d'une réunion montre comment cette recherche de congruence a pu se manifester : « L'ensemble des assurés sociaux doivent être traités selon la même réglementation, qu'ils soient rattachés à une CPAM ou à la Mutuelle. » (Cf. Annexe 6, « Compte rendu n° 2 »). La réglementation de la CNAM peut générer des interprétations divergentes de la part des opérateurs d'une section à l'autre. De fait, le CT se retrouve avec des règles de traitement des dossiers différentes selon les sections (Cf. Annexe 22). Donc, cela pose un problème de productivité dû à la variabilité des traitements mais aussi un souci d'équité vis-à-vis des assurés. La centralisation de la liquidation au CT met à jour une difficulté restée jusque-là assez absente de la production de service : il faut qu'un assuré de la Gironde puisse bénéficier des mêmes avantages qu'un assuré des Landes. Dit autrement, les clients du CT doivent pouvoir bénéficier de la même réglementation, dans un souci de produire un service qui corresponde aux attentes du client.

Dans ce cas, on observe la recherche de respect vis-à-vis du contrat juridique entre les clients et l'entreprise prestataire. Par contre, cette recherche de respect juridique est guidée par des préoccupations qui ne sont pas nécessairement d'ordre juridique. Le terme

« équité », employé par un directeur de section, renvoie ici à une « valeur sans dimension⁸¹ » (Schwartz, 2000) qui est de l'ordre du contrat moral et social. Les sections n'avaient pas eu jusque-là à se poser la question, mais avec l'arrivée des CT, le respect de cette valeur partagée au sein de la Mutuelle devenait une priorité. Ceci participe à la recherche de congruence entre ce que l'adhérent – qui évalue le service rendu – attend, vis-à-vis du contrat moral et social (équité), et les interactions futures entre un opérateur et un adhérent.

De fait, l'interaction n'est pas seulement sous-entendue entre *front office* et clients. Elle l'est aussi entre les clients et le *back office*. Autrement dit, la prise en compte du contrat moral et social par les opérateurs du *back office* tend à prolonger l'interaction au-delà du *front office*. Le *back office* ne sert pas seulement à produire des services selon des critères de « production de biens », définis préalablement, mais il devient un « interlocuteur » du client, et donc un acteur de la relation de service. Le *back office* doit donc participer à la qualité de service par la construction et le respect de congruence sur l'ensemble de la production. Cette recherche d'homogénéité dans l'interprétation de la réglementation reste le reflet du respect d'un contrat moral et social. C'est dans ce sens que l'on peut dire qu'il existe un contrat moral partagé entre les clients et tous les opérateurs, qu'ils travaillent en *back office* ou en *front office*.

2.3 La recherche de continuité entre *front office* et *back office*

Les situations de service sont soumises à une importante part d'indéterminisme car le client, source de variabilités, est « plus » présent dans l'espace de production. L'opérateur qui cherche à produire un service en fonction d'une demande dispose d'un certain nombre de moyens : des systèmes d'informations, des locaux, un bureau, un écran, etc., et une organisation du travail (des règles de façon générale et, en particulier, des objectifs, des procédures, des horaires, une répartition des pouvoirs, une hiérarchie, etc.). Pour faire face à la variabilité, l'opérateur peut ne pas répondre à la demande du client si celle-ci comporte une exigence dont les moyens mis à disposition de l'opérateur ne permettent pas la satisfaction. Par exemple, le client de la mutuelle exige que son remboursement puisse être effectué dans les 48h car il s'agit d'une somme importante et qu'il a des soucis financiers. Dans ce cas, l'opérateur peut lui rétorquer que les délais de traitement lui échappent totalement car ils dépendent d'un centre différent n'ayant aucun contact avec l'extérieur. Ou alors, l'opérateur peut essayer de modifier l'utilisation qu'il fait habituellement des moyens mis à sa disposition. En ce qui concerne les moyens techniques (systèmes d'information, ordinateurs, bureaux, etc.), la tâche peut s'avérer difficile. Par conséquent, l'opérateur qui cherche à rendre un service de qualité, c'est-à-dire au plus proche de la

⁸¹ Le dictionnaire historique de la langue française définit « équité » comme : « la juste appréciation de ce qui est dû à chacun, selon une justice de principe naturel, parfois divin [...] Le mot est parfois employé en opposition à *droit positif*, à *loi*. ». C'est dans ce sens que ce terme renvoie à une « valeur sans dimension », au-delà de l'aspect juridique.

demande formulée par le client, pourra essayer de jouer avec les règles dont il dispose. C'est dans ce contexte que des règles implicites (règles prescrites modifiées, détournées ou tout simplement nouvelles) sont conçues et partagées par un ou des collectifs (Reynaud, 1989; Terssac, 1992, 2003). Le partage et l'utilisation de ces règles par différents opérateurs – appartenant donc à un collectif – permettent d'assurer la continuité du service. Ainsi, dans l'exemple pris ci-dessus, l'opérateur – de *front office* – pourra téléphoner à un autre opérateur – du *back office* – pour lui demander s'il peut rechercher le dossier correspondant et le traiter en urgence.

Nous pourrions dire que la recherche de congruence par les opérateurs, telle que nous l'avons décrite dans le paragraphe précédent, participait à la recherche de continuité du service. D'autres aspects nous permettent de poursuivre dans ce sens.

2.3.1 Le PS est aussi un client

Nous avons insisté plus haut sur la question des contacts de la Mutuelle avec les PS et surtout sur le fait que ces contacts devaient être effectués par le CT. Nous souhaiterions relever deux aspects qui nous paraissent essentiels pour argumenter cette question de la recherche de continuité du service :

- D'une part, le professionnel de santé doit être considéré comme un « véritable » client, ce qui n'était pas nécessairement le cas auparavant ;
- Et d'autre part, il peut s'avérer plus pertinent que certains contacts avec les PS soient effectués par le CT, c'est-à-dire par la structure de *back office*.

Le fait que le PS soit considéré comme un client participe à l'enrichissement du contrat de service, et plus particulièrement du contrat moral et social. Le PS ne rétribue pas directement la Mutuelle en échange d'un service. Dans ce sens, il peut être compréhensible qu'il ne soit pas considéré comme un client par la Mutuelle. Pourtant, le contenu des réunions (Cf. Annexe 6) montre que les opérateurs manifestent un intérêt à ce qu'il soit considéré comme un client. En fait, l'approche menée par les opérateurs des groupes de travail met en avant le fait que le PS devient un maillon du processus de production du service dans le sens où il est un interlocuteur de l'adhérent, avant même la Mutuelle parfois. Par exemple, il n'est pas rare qu'un adhérent fasse confiance à son pharmacien et lui laisse effectuer l'envoi de ses feuilles de soins (parfois il s'agit du Tiers-Payant). Le pharmacien est dans ce cas-là la dernière personne vue par l'adhérent avant qu'il ne reçoive son remboursement. En conséquence, la prise en compte du PS comme client de la Mutuelle participe au maintien de la continuité du service.

Pour que cette continuité puisse être « opérationnelle », et ne reste pas seulement dans les discours, les opérateurs des groupes de travail ont alors proposé de transférer des tâches concernant certaines prises de contact avec les PS, de la section vers le CT. En effet, les erreurs commises par certains PS dans le paramétrage de leur logiciel peuvent générer des quantités de rejets importantes. De fait, l'adhérent (ou le PS) reçoit ses remboursements

avec du retard ou avec une erreur. Or, les opérateurs des sections n'effectuant plus ce type de remboursements, ils perdaient les compétences techniques correspondantes, et surtout les délais entre la détection de l'erreur et le retour pour modification du paramétrage vers le PS, étaient longs. La prise en compte de cette dimension alimentait donc le contrat de service, car les PS pourraient désormais compter sur une mise à disposition de compétences pour produire le service, et compter aussi sur la réduction de certains délais de remboursements, tout comme les adhérents.

2.3.2 Le tri du courrier

Un second débat soulevé dans les groupes de travail argumente aussi dans le sens d'une recherche de continuité du service entre *back office* et *front office*. Il s'agit des discussions menées autour du tri du courrier (Cf. Annexe 6). Les nouveaux modes de liquidation permettaient de rembourser les adhérents et les PS plus rapidement. Pourtant, comme nous l'avons vu pour les rejets, un certain nombre de contraintes empêchaient toujours d'atteindre les objectifs fixés. Le tri du courrier était reconnu comme un travail essentiel pour assurer la qualité du processus de production par les sections (Cf. Annexe 15 : « Séquence d'observations du tri du courrier »). Avec la création des CT, la qualité du tri du courrier pouvait dépendre de déterminants différents de ceux identifiés par les sections. Les feuilles de soins peuvent être remboursées à l'adhérent ou au PS, selon les cas. Lorsque l'opérateur du CT effectue sa tâche de liquidation, concrètement, il prend une liasse⁸², et traite une à une les feuilles selon l'ordre d'arrivée sur la pile. Or, lors d'une de nos observations, nous avons constaté qu'un opérateur effectuait cette tâche différemment⁸³. En fait, la grande différence avec les techniques développées par la plupart des opérateurs, guidés par les procédures officielles de traitement, résidait dans le tri préalable qu'il effectuait avant d'entamer son action d'enregistrement informatique. Il triait les feuilles de soins remboursées aux adhérents et celles remboursées aux PS. Sa technique de tri se faisait suffisamment rapidement pour ne pas affecter ses délais de production et il évitait ainsi de commettre des erreurs quant au destinataire des remboursements; il n'en commettait quasiment pas.

C'est à partir de ces constats que les débats sur le tri du courrier ont débuté. Le CT souhaitait, pour diminuer les erreurs et les délais de traitement, que les sections effectuent ce tri supplémentaire. Pour les sections, la question se posait différemment puisque cela générerait un surplus de travail sans qu'il y ait un retour direct sur leur activité. Au détail près que les erreurs générées par le CT pouvaient engendrer des réclamations de la part des adhérents et des PS, qui, elles, étaient traitées par les sections. Dans ce contexte, les différents acteurs s'accordèrent sur une expérimentation incluant cette modalité de tri en section.

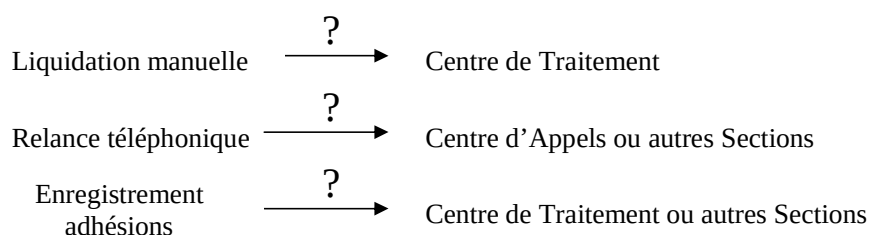
⁸² Une liasse contient environ une trentaine de feuilles de soins.

⁸³ D'ailleurs, lors d'un entretien suivant les observations en question, un des responsables nous avait dit : « c'est un de nos meilleurs éléments ».

Selon nous, cet exemple est significatif de la recherche de continuité du service entre *back office* et *front office*. Le courrier est une forme d'interaction entre les clients et la Mutuelle –médiante – par voie d'un support papier. Dans ce sens, on peut la considérer comme une activité de *front office*. Or on perçoit, dans les préoccupations soulevées par les participants des groupes de travail, le besoin de relier l'activité liée à la réception et à l'analyse du courrier à l'action de liquidation. Il s'agit d'une nécessité de se coordonner sur des règles de fonctionnement afin d'articuler les activités déployées en *front office* avec celles *back office*.

2.3.3 Le système d'information

La question du système d'information, et en particulier la gestion des bases de données, est une source essentielle pour traiter des liens entre les différentes structures qui participent à la production de service. En effet, les opérateurs ont perçu rapidement l'intérêt de mettre en débat les contenus du système d'information. Étant donné que le CT effectuait essentiellement de la liquidation des feuilles de soins et que les sections devaient limiter leur champ d'action aux contacts avec les clients, un grand nombre d'informations n'avait plus lieu d'être partagé. Il s'agissait alors de savoir comment répondre à la question suivante : quelle information, à propos de l'adhérent, est nécessaire aux sections et au centre de traitement ?



Pour autant, il nous semble que ce débat aurait pu se montrer plus révélateur de la recherche de continuité entre *front office* et *back office*, que ce qu'il n'a été. Pour mieux comprendre cela, il est essentiel d'apporter un élément de contexte supplémentaire. En effet, nous savions par les dirigeants de la Mutuelle que le système d'information allait subir une refonte importante. Ainsi, les aménagements qui pouvaient lui être apportés auraient un coût majeur. C'est pourquoi seules quelques modifications mineures ont pu être mises en œuvre, comme le transfert d'informations des PS vers les CT et des « épurations » de certaines bases de données, pour faciliter la fluidité de la production au centre de traitement (Cf. Annexe 6).

Plus généralement, des éléments de la cinquième réunion permettent de confirmer les propos avancés (Cf. Annexe 6), concernant la prise en compte d'un référentiel commun sur

la qualité de service par les différents opérateurs du *front office* et du *back office*. En effet, à ce stade des travaux en groupe, les préoccupations des participants sont centrées sur les moyens de faire face aux variabilités, et notamment durant la période des adhésions. La réflexion menée par les participants vise à s'accorder entre les différents centres de service pour permettre une gestion efficace des adhésions. Ces éléments permettent d'avancer qu'il n'est plus question de réfléchir au partage strict des tâches entre *front office* et *back office*, mais à un partage temporaire des tâches de chacun pour pallier l'augmentation de charge de travail en *front office*. La structure de *back office* est alors conçue comme un moyen de gérer la variabilité imposée à la structure de *front office* pour produire un service dont les critères de qualité sont partagés entre les différentes structures. Ainsi, la production globale de service est envisagée par une activité collective entre opérateurs du *back office* et opérateurs du *front office*.

Par exemple, il est possible de se poser simultanément les trois questions suivantes en fonction des contraintes de chaque entités : la liquidation manuelle est-elle envoyée au CT ? La relance téléphonique, relative aux adhésions, est-elle transférée au centre d'appels ? Et enfin, l'enregistrement des adhésions est-il effectué par les sections (l'une pouvant transférer cette activité vers une autre) ou est-il transféré au CT de façon à ce que les sections puissent se consacrer à la relance téléphonique par exemple ?

Ces différents résultats mettent en évidence que les travaux menés dans les groupes ont cherché à rétablir une continuité du service entre *front office* et *back office*. Pour cela, il a tout d'abord été question de mettre en évidence que les représentations de la qualité de service des opérateurs du *back office* et du *front office* ne sont pas nécessairement guidées par les mêmes logiques. Ensuite, à partir de recherche de solutions à des dysfonctionnements issus de situations de travail communes, il s'est agi de mettre en évidence qu'une recherche de continuité du service peut permettre de gérer collectivement – entre *front office* et *back office* – l'atteinte à la qualité de service. Permettre à la continuité du service d'être opérationnelle conduit, de façon quasi inévitable, à mener une action sur les règles servant de guide à l'activité des opérateurs.

2.4 L'inévitable action sur les règles

Lorsqu'une entreprise décide de développer la qualité de service en plaçant le *client* au centre de ses préoccupations, elle entend, en quelque sorte, de déplacer « l'ajustement »⁸⁴ et donc le pouvoir de décision de l'amont vers l'aval, c'est-à-dire des décideurs vers les clients. Sans cela, l'opérateur se trouve en situation d'injonction paradoxale où la demande exigeante du client doit être satisfaite mais dans un cadre d'action rigide et prédéterminé. Comme dit précédemment à propos de la recherche de continuité du service, **le principal élément selon nous, qui peut servir de ressources à l'opérateur pour gérer la variabilité générée par le client est l'organisation.** Pour cela, il semble inévitable que

⁸⁴ La régulation dans l'activité.

l'entreprise⁸⁵, qui met en œuvre un changement organisationnel vers une « meilleure » prise en compte du client, admette qu'une partie de l'activité des opérateurs consiste à effectuer des régulations. On peut ainsi considérer que l'activité des opérateurs des services comprend deux volets :

- Produire le service avec un client plus ou moins présent ;
- Et produire un travail d'organisation permettant d'ajuster les règles en fonction de l'évolution des demandes formulées par les clients.

Une part du changement organisationnel devient alors un travail d'apprentissage pour les opérateurs, par leur participation à la conception de la nouvelle organisation : « Il [le changement] est un apprentissage par assimilation de nouvelles régulations, c'est-à-dire de règles au sens large. » (Bernoux, 2004, p.11).

2.4.1 De l'instruction de choix à la décision locale

Dans les réunions des groupes de travail entre sections et CT, l'objectif principal était de proposer des choix pour pallier des dysfonctionnements (Cf. Annexe 6 : « Compte rendu n° 1 »), « afin d'alimenter la réflexion nationale et de guider les choix futurs ». Très rapidement, la question de trouver des moyens pour diminuer et réduire les dysfonctionnements s'est adressée à la structuration organisationnelle. Il s'agissait de modifier les façons existantes de travailler : « Pour avancer, il a souvent fallu se poser cette question : est-ce une véritable règle ou s'agit-il plutôt d'une vieille habitude ? » (Un directeur de section, Annexe 13). Les marges de manœuvre accordées aux ergonomes préalablement et au cours de l'intervention leur permettaient de mettre en place une expérimentation « locale », de façon à pouvoir simuler – à échelle 1 – des scénarios organisationnels. Dans ce cadre, il est nécessaire que l'ensemble des acteurs des groupes, et surtout les responsables des sections concernées et ceux du CT, arrivent à un consensus sur les choix à simuler. Cela a engendré des difficultés qui ne transparaissent que très peu dans les comptes rendus de réunions. En effet, quelques sections, et une en particulier, ont dû remettre en cause leur mode de décision au sein de l'équipe de direction pour permettre de parvenir à une **décision locale** pendant le déroulement des réunions⁸⁶. Cela a alors permis de construire et de proposer des formes d'action sur les règles constituant la structure organisationnelle.

2.4.2 L'homogénéisation de procédures

Nous l'avons vu plus haut, une des difficultés majeures qui perturbe l'activité des opérateurs des sections et du CT est le traitement des rejets, des retours de dossiers et la variabilité des procédures utilisées par les différentes sections. Les retours augmentent la charge de travail des sections (augmentation de la liquidation de dossiers complexes et augmentation des réclamations, principalement), les rejets et les différentes procédures

⁸⁵ En particulier les concepteurs de l'organisation.

⁸⁶ Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre suivant.

utilisées pour un dossier identique diminuent le taux de productivité du CT (l'augmentation du temps de traitement et des erreurs). De plus, les rejets deviennent des retours si les dossiers ne peuvent être recyclés, les erreurs et des délais de traitement trop longs pouvant générer des réclamations en section. Cela empêche aussi le CT d'augmenter sa capacité à apporter de l'aide aux sections par augmentation des volumes de dossiers qu'il est capable de gérer. De fait, les difficultés des uns en génèrent de nouvelles pour les autres.

L'annexe 12 détaille l'ensemble des procédures qui ont été homogénéisées au sein de la région avec laquelle nous avons travaillé. Elles sont au nombre de 24. Elles concernent proportionnellement autant les questions de liquidation manuelle que celles de liquidation automatique et n'ont pas toutes le même « statut ». En effet, certaines d'entre elles s'attachent à modifier légèrement des procédures existantes et ont peu d'impact sur l'activité en *front office* (absence de vignette ou recyclage Télétransmission CMU, par exemple), d'autres modifient les modes d'action en *front office* et accroissent sa charge de travail (tri du courrier ou classement des lots, par exemple). Chacune de ces procédures met en relief le travail nécessaire de la part des structures de *front office* pour modifier leurs modes d'action afin de permettre à la structure de *back office* de produire le service en fonction de critères de productivité, pas nécessairement valorisés dans la recherche de qualité de service en *front office*. Nous noterons néanmoins qu'une seule procédure a pu être homogénéisée pour les 20 sections. Ce seul résultat met en évidence les difficultés, pour les structures de *front office*, de modifier le contrat de service établi dans le temps avec les clients.

2.4.3 Le déplacement de tâches du *font office* vers le *back office*

La diminution de difficultés liées au traitement des dossiers dans le CT a évidemment permis à ce dernier d'augmenter sa capacité à traiter un volume plus important de dossiers. Cela lui a permis de prendre en charge une plus grande quantité de dossiers qu'il gérât déjà auparavant mais aussi de nouveaux types de dossiers (Cf. Annexe 26). Cet aspect concerne le transfert de tâches de *back office*, comme le traitement des dossiers d'hospitalisation, des soins à l'étranger ou encore les dossiers concernant les prothèses dentaires (Cf. Annexe 26). D'autres tâches, de *front office*, ont aussi été transférées des sections vers les CT. (Figure 28). Elles concernent les contacts téléphoniques et écrits avec

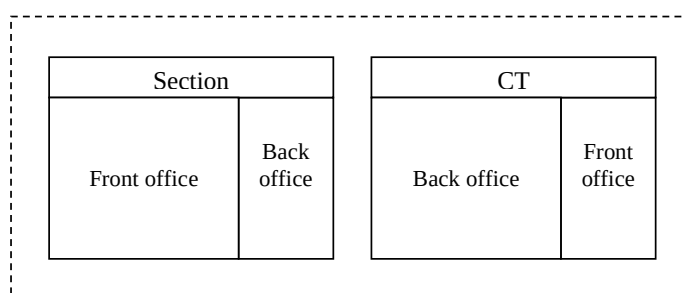


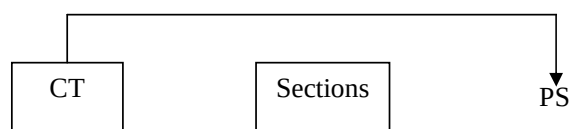
Figure 28 : Répartitions des tâches entre section et CT

les PS ainsi que les contacts écrits avec les adhérents. De fait chaque structure n'était plus concernait que par un seul type tâche (*front office* ou *back office*) comme auparavant.

Ce dernier point est un aspect essentiel du travail effectué sur la structure organisationnelle. Il montre que la prise en compte du client par la structure de *back office*, dans un souci de qualité de service, remet fondamentalement en cause le mode de production de service basé sur une séparation stricte des phases de *front office* et de *back office*.

Les appels téléphoniques aux PS

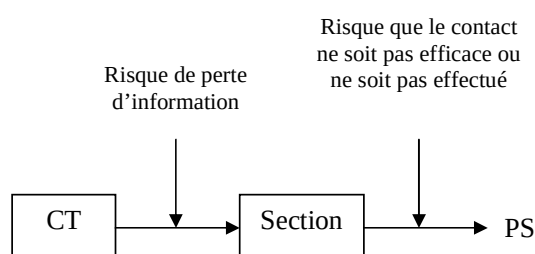
L'arrivée de tâches de *front office* au CT a été vécue comme une « petite révolution » par différents acteurs de la Mutuelle, notamment par des responsables de sections et de CT ne participant pas au groupe de travail. Cela était perçu comme une remise en cause importante de choix déjà faits sur le cloisonnement entre *back office* et *front office*. Pour autant, les décisions locale et nationale furent prises d'expérimenter le passage de certains appels aux PS, comme le montre le schéma ci-après. Ils concernaient essentiellement des contacts nécessaires à la réduction de rejets dus à des erreurs techniques commises par les PS. Des évaluations de ces contacts ont été faites dans le cadre de l'expérimentation (Cf. Annexe 25). Elles montrent notamment que les contacts avec les PS permettent que les erreurs ne soient pas renouvelées.



Ces résultats mettent en évidence la pertinence des contacts avec les PS lors du traitement du dossier. Le fait de téléphoner au PS – acte de *front office* – dans l'action de traitement du dossier – acte de *back office* – donne une dimension globale de relation de service différente. En effet, l'opérateur a ainsi la possibilité de régler un problème avec des informations précises sur le dossier (application informatique). Le traitement de ce cas selon un fonctionnement nominal aurait nécessité de renvoyer le dossier en section avec une mention spécifiant le problème. L'opérateur en section aurait dû effectuer une analyse du retour – il n'est pas certain qu'il identifie clairement l'erreur sans être devant l'écran – puis téléphoner au PS pour lui demander de corriger son erreur. La comparaison entre ces deux modes de traitement permet d'avancer que l'un est plus efficace et efficient que l'autre pour plusieurs raisons :

- Dans le mode nominal, au moins deux opérateurs⁸⁷ sont mobilisés pour réaliser la tâche ;
- Dans le mode nominal, il y a un recoupement des tâches effectuées : l'analyse du problème est réalisée par l'opérateur du CT puis partiellement par l'opérateur de la section.
- Dans le mode nominal, il existe un délai plus important entre l'acte du PS qui a généré une erreur et l'acte de lui faire corriger : sur le plan cognitif, le PS aura plus de difficultés à extraire de sa mémoire des informations qui sont stockées depuis plus longtemps, d'autant que ces informations chiffrées resteront très certainement stockées en mémoire à court terme (Chapanis, 1990) ;
- Mises bout à bout, les différentes actions pour réaliser la tâche dans le mode nominal demandent un temps plus long de traitement.

Globalement, cet exemple met en avant la relativité de la séparation temporelle et spatiale des phases de *back office* et de *front office*, vis-à-vis des performances de la production de service.



Les courriers aux adhérents et aux PS

Dans le même sens, des courriers furent envoyés par le CT aux adhérents et aux PS, concernant des dossiers particuliers. Le travail des participants au groupe de travail a été de proposer un support de courrier en précisant ses modes d'utilisation (Cf. Annexe 24). Par exemple, l'adresse du CT ne figure pas sur le courrier, seul un identifiant « CT 933 » permet à la section de savoir que le courrier qui reviendra en section par l'intermédiaire du PS ou de l'adhérent est consécutif à un courrier du CT. Le même type de support a été confectionné pour les courriers aux adhérents.

Un entretien récent avec le responsable d'un centre de traitement nous a confirmé que ces différents modes de contacts entre les CT et les adhérents et PS se poursuivent et surtout sont effectués par l'ensemble des CT.

⁸⁷ Nous avons vu plus haut que l'opérateur qui trie et analyse les retours n'est pas nécessairement celui qui les traite.

Ces résultats confirment ceux avancés ci-dessus concernant les appels téléphoniques aux PS. Ils viennent réaffirmer que la continuité du processus de production de service ne permet pas une séparation structurelle du *front office* et du *back office*.

2.4.4 La création de nouvelles procédures

L'action sur les règles consiste aussi, au-delà de la modification de règles existantes, à en créer de nouvelles. De manière générale, l'établissement de tâches de *front office* au CT peut être considéré comme la création de nouvelles règles dans le sens où il n'existait pas auparavant de règles permettant de réaliser une tâche de contact vers l'extérieur depuis le CT.

De façon plus précise, des procédures concrètes ont été mises en place pour pallier un certain nombre de dysfonctionnements. Nous en énumérerons trois (Cf. Annexe 6 : « Compte rendu n° 2 ») :

- La pointure pour les semelles orthopédiques ;
- L'absence de vignettes ;
- L'absence de signature.

Lors d'un remboursement pour des semelles orthopédiques, le praticien doit spécifier un code qui permet de catégoriser le remboursement en fonction de la pointure de la chaussure. En l'absence de ce code, le dossier est retourné à la section puis au praticien pour qu'il fournisse ce code. Toujours dans un souci de « fluidifier les circuits de traitement » des dossiers, un compromis a été trouvé pour que le CT estime le taux de remboursement en fonction de l'âge de l'assuré, en l'absence du code. De la même façon, en l'absence de vignettes sur les feuilles de soins, elles étaient remboursées en fonction du code CIP⁸⁸.

Enfin, la création de procédure la plus intéressante, selon nous, est celle relative à l'absence de signature sur la feuille de soins. Si une feuille de soins n'est pas signée par l'assuré, elle doit lui être retournée pour qu'il le fasse. Ces dossiers figurent donc parmi les retours. Ils représentent environ 10 %⁸⁹ des dossiers retournés (Cf. Annexe 15 : « Séquence d'observations sur le traitement des retours du CT »). Ils participent donc à la création d'une quantité non négligeable de dossiers dits « à difficultés ». Cette question a fait l'objet d'un traitement particulier puisque le lecteur constatera qu'il n'y a pas de notification à ce propos dans l'annexe 6. Pourtant, une procédure particulière a été mise en

⁸⁸ Les vignettes auxquelles nous faisons référence sont celles figurant sur les boîtes de médicaments et que le pharmacien doit coller sur la feuille de soins. Il s'agit d'une sécurité pour confirmer que les médicaments ont bien été vendus. Le code CIP correspond à la désignation des médicaments.

⁸⁹ 8 % dans les relevés identifiés clairement dans le tableau des retours figurant en annexe et un pourcentage non déterminé qui figure dans la dénomination « tri courrier section » dans le même tableau.

place pour permettre au CT de liquider ces dossiers. Elle consistait à mettre en paiement les feuilles de soins qui ne présentaient pas de signature et qui étaient inférieures à 20 €. Cette procédure ne figure pas dans les écrits officiels car elle va à l'encontre de la réglementation CNAM dont dépend la Mutuelle. Elle a pourtant été créée mais est restée en application de façon officieuse. Elle reste pour nous la plus intéressante, car elle nécessitait, non seulement de contourner une réglementation externe à la Mutuelle, mais aussi un accord pour que le CT effectue ce contournement. Elle est le reflet de l'engagement pris par les participants de faire évoluer la structure organisationnelle.

Ces résultats viennent apporter deux éléments supplémentaires aux réflexions entreprises sur la modification de l'organisation. D'une part, la modification de modes opératoires existants ne passent pas seulement par la modification des procédures qui permettent de guider leur exécution. Il peut s'avérer nécessaire de concevoir de nouvelles procédures pour modifier des modes d'action existants. D'autre part, les nouvelles règles produites n'ont pas nécessairement un caractère formel. Le dernier exemple cité met en avant qu'une procédure peut être opérationnelle et rester informelle. L'importance ici sera accordée au caractère fonctionnel de la règle et non à son statut.

2.4.5 La délégation de pouvoir

Pour terminer cette discussion à propos des actions sur les règles, le point précédent concernant la création de nouvelles procédures nous permet d'aborder la question de la délégation de pouvoir entre les différentes structures. En effet, pour que la structure de *back office* puisse mettre en application les procédures correspondantes, il faut surtout que les structures de *front office* transfèrent une délégation de pouvoir aux responsables du *back office*. Or, comme nous l'avons déjà précisé plus haut, bien qu'appartenant juridiquement à la Mutuelle, les CT étaient considérés comme des « sous-traitants » par les sections départementales. La délégation de pouvoir de sections au CT, rendant les procédures opérationnelles, montre que la structuration de l'organisation ne peut pas être seulement considérée comme une élaboration et une répartition formelle de tâches. Elle doit aussi s'entendre comme des formes de relation entre les opérateurs (responsables et agents) du *front office* et du *back office*. Les propos d'un directeur de section lors d'une réunion sont significatifs : « Le centre de traitement fait désormais partie de la maison ! » (Cf. Annexe 13).

2.4.6 Réflexions sur les modifications organisationnelles

Ces différents résultats permettent de mettre d'abord l'accent sur le fait que le rétablissement de la continuité du service entre *back office* et *front office* passe par l'action sur l'organisation du travail. D'autres actions, comme la conception des bases de données, permettent aussi de participer au rétablissement de la continuité du service, mais la source des modifications dans ce cas reste une réflexion sur la répartition des informations et des tâches entre le *front office* et le *back office* pour produire le service et par conséquent dans la réflexion sur l'organisation.

De plus, les résultats présentés montrent que la conception initiale de la structure organisationnelle n'avait pas pris en compte des éléments de l'activité des opérateurs relatifs à la pluralité des critères de performance permettant l'atteinte de qualité de service au sein d'un processus global de production de service, c'est-à-dire du *front office* au *back office* et *vice versa*. Les résultats issus des groupes de travail mettent en évidence le rôle essentiel des opérateurs à la réflexion et la conception de l'organisation.

Enfin, ces résultats permettent aussi de montrer que l'action sur l'organisation de la production entre *front office* et *back office* revêt des modalités différentes :

- **La répartition des tâches entre *front office* et *back office*.** Cette action sur la structure organisationnelle a permis de donner une dimension moins rigide sur la séparation entre le *back office* et le *front office*. Dans notre cas, elle a essentiellement porté sur le déplacement de tâches de *front office* vers la structure de *back office*. La possibilité donnée à la structure de *back office* de contacter – par courrier et/ou par téléphone – le client permet de gérer un ensemble de situations plus efficacement (délais plus courts, diminution des erreurs, personnalisation de la relation) qu'avec la structure initiale.
- **L'homogénéisation de procédures** entre les différentes entités régionales. Cet aspect constitue une part importante des travaux effectués concernant le rétablissement d'une continuité du service. Contrairement à ce que nous avons pu avancer jusque-là concernant la dimension singulière de la relation de service, l'homogénéisation de procédures de traitement des dossiers peut être considérée comme une standardisation du processus de production de service. Or, ce point met en évidence, selon nous, la prise en compte des différentes dimensions du contrat de service pour l'élaboration des compromis durant le travail en groupe. La standardisation des procédures met en avant le fait que les structures de *front office* ont considéré qu'une partie des dossiers traités devait l'être de façon industrielle pour permettre une gestion plus élaborée de certains cas les plus difficiles. Autrement dit, il s'est agi de favoriser dans la majorité des cas le contrat technique (respect de critères de productivité) pour pouvoir gérer d'autres cas selon d'autres critères (contrat social et moral par exemple). Cette action sur la structure organisationnelle permet d'argumenter que la continuité du service passe aussi par la possibilité pour les opérateurs d'identifier et de traiter les cas selon des modes de production différents.
- **La modification de procédures et l'élaboration de nouvelles procédures.** Ce travail a été essentiellement conduit dans le but de faciliter l'action du CT et l'atteinte d'objectifs de qualité de service relatifs à la baisse des erreurs et des réclamations ainsi qu'à la diminution des délais de traitement.
- **La mise en place de règles formelles et informelles.** Nous avons vu que certaines règles, comme celle concernant la gestion de feuilles de soins dépourvues de signature, sont restées à l'état officieux. En effet, certaines situations n'ont pas nécessité l'élaboration de règles formelles applicables par toutes les entités. Selon

nous, l'aspect principal concerne la détermination et l'entente collective sur le respect des règles et non leur caractère formel. Plus encore que l'ensemble des règles formelles qui ont été formalisées, l'exemple de règle informelle, que nous avons présenté plus haut, met en avant le caractère collectif de l'activité de production de service entre *back office* et *front office* qui a été construit. Ce partage de règles informelles entre les responsables et agents du *back office* et ceux du *front office* participe à argumenter dans le sens d'une constitution de collectif.

- **La répartition des pouvoirs entre *back office* et *front office*.** Ce point est à l'origine des actions sur l'organisation proposées ci-dessus. En effet, sans réflexion sur la répartition des pouvoirs entre *front office* et *back office*, et surtout sans la délégation de pouvoir d'une structure vers l'autre, la modification de procédures existantes et la définition de nouvelles n'auraient eu aucune opérationnalité. Ceci nous permet de mettre en avant que la dimension coopérative entre *back office* et *front office* joue un rôle majeur dans la détermination d'une structure organisationnelle adaptée. Pour continuer dans ce sens, nous dirons que le rôle des décideurs locaux s'est avéré déterminant dans la définition d'un outil organisationnel mieux adapté. En donnant une partie du pouvoir qu'ils détenaient, les responsables locaux des structures de *front office* ont permis donner une finalité opérationnelle à la structure organisationnelle expérimentée, ce qui nécessitait préalablement de remettre en cause la structure organisationnelle initiale.

Ce dernier point nous permet de conclure ce paragraphe en spécifiant que le travail d'organisation – expérimenté dans les groupes de travail – nécessaire au rétablissement d'une continuité du service entre *front office* et *back office* consiste à élaborer une structure organisationnelle adaptée au contexte de la production de service mais à partir de règles de coopération entre les opérateurs du *front office* et ceux du *back office*. Nous reviendrons sur la dimension coopérative des règles dans le chapitre suivant.

2.5 *Finalement... la construction d'une vision partagée du changement organisationnel... et de la performance*

2.5.1 La construction d'un sens pour l'action par le changement

Par un travail de recherche de solutions à des dysfonctionnements de production du service entre *front office* et *back office* et à partir de situations communes, nous sommes donc parvenus à une forme de « fédéralisation » de la structure de *back office*, considérée auparavant comme une entité extérieure. Elle a été admise par les structures de *front office* comme un maillon de la chaîne de production de service. Tout comme le *front office*, le *back office* est un acteur du processus global de production, acteur de l'amélioration de la qualité de service. Il a été dénommé « centre de service » au même titre que les sections (Cf. Annexe 13). Donc, le travail entrepris dans les groupes permet de montrer que l'action sur l'organisation pour rétablir la continuité du service doit aller au-delà de modifications et de création de procédures, de partage de tâches ou de transfert de délégation de pouvoir

du *front office* vers le *back office*. Il doit aussi permettre de modifier les modes de coopérations entre *front office* et *back office*.

Des résultats obtenus dans les groupes de travail, nous pouvons déduire que les « querelles » du passé se sont amenuisées et que la question dominante est devenue l'amélioration de la qualité de service. Les moyens et les efforts pour y parvenir sont quasiment devenus secondaires ; en témoigne la quantité de réunions pour parvenir à des accords sur les procédures (Cf. Annexes 6 et 14). Le premier groupe de travail, composé de trois sections et le CT, a dû se réunir quatre fois, le deuxième groupe, composé de cinq sections et le CT, s'est réuni deux fois, tous les autres groupes ne se sont rencontrés qu'une seule fois. Il semble donc qu'il ait été nécessaire d'enclencher une dynamique d'action collective pour permettre une « meilleure articulation » entre *back office* et *front office*. Chacun (sections et CT) a su y trouver un intérêt.

C'est pourquoi, il nous semble que le travail de recherche de congruence et de continuité du service est sous-tendu par une recherche de sens pour l'action chez des opérateurs. La séparation entre entités distinctes, et surtout fonctionnellement et géographiquement séparées, empêchait le partage d'éléments communs pour l'action globale. La parcellisation des tâches de *back office* et de *front office* empêchait alors les opérateurs de trouver un sens à leur action.

Dodier (1995) souligne l'importance d'accorder un intérêt au lien entre les personnes et les objets qu'elles produisent. L'artisan façonne l'objet qu'il produit de manière à le « signer ». Par les gestes qu'il met en œuvre, les outils et les matériaux qu'il utilise, il marque l'objet produit d'un sceau, synonyme pour lui et l'acquéreur de qualité. Il donne ainsi un sens à son action de produire un objet, au-delà d'un simple caractère mercantile. Dans la Mutuelle, l'objet final produit (rembourser avec « justesse » un adhérent) est plus difficile à « visualiser » et donc à évaluer qu'un objet matériel. Pourtant, lorsque l'action est guidée par un ensemble de valeurs – telles que la solidarité, la santé ou encore l'équité – il existe aussi ce lien entre les opérateurs et les objets qu'ils produisent. La question à laquelle il paraît alors utile de pouvoir répondre est : comment l'opérateur des services se rend-il auteur du service produit ? Consécutivement à ce que nous avons avancé jusque-là, la réponse à cette question nous semble plus compliquée qu'il n'y paraît. D'une part, l'activité dans les services est doublement collective – entre les clients et les opérateurs ainsi qu'entre les opérateurs du *back office* et du *front office*. Il y a donc plusieurs producteurs et plusieurs évaluateurs du produit final. D'autre part, il est difficile d'évaluer l'empreinte laissée sur le résultat final afin de déterminer s'il est de qualité. Pour fournir un élément de réponse à cette question, nous dirons que la qualité de service peut être l'objet partagé entre les producteurs du service (clients et opérateurs). Si l'on considère que l'amélioration de la qualité de service passe par une personnalisation de l'objet produit, en fonction des demandes des clients, alors le référentiel commun sur la qualité de service ne doit pas se contenter d'être alimenté par les contenus des contrats juridique et technique.

Ce référentiel serait alors synonyme de normalisation du service produit. Au contraire, ce référentiel commun sur la qualité de service doit aussi être alimenté par le contenu du contrat moral.

Il nous semble que le travail d'organisation expérimenté par les opérateurs des 20 sections et du CT a participé à construire un référentiel commun sur la qualité de service entre *back office* et *front office*. Le référentiel en question a été alimenté tant par les contenus des contrats technique et juridique que par celui du contrat moral et social. Les responsables d'une section n'accepteraient pas d'augmenter leur charge de travail dans un contexte difficile (le tri du courrier par exemple), s'il n'y avait pas, indirectement, une amélioration de la qualité du service rendu à l'adhérent (diminution des délais et des erreurs des remboursements). Pour parvenir à un tel compromis, les trois dimensions du contrat de service nous semblent avoir été sollicitées :

- La dimension juridique : l'adhérent doit être remboursé selon des taux fixés préalablement et donc l'erreur dans le montant du remboursement participe au non-respect du contrat juridique ;
- La dimension technique : l'optimisation du fonctionnement du CT garantit la possibilité de rembourser l'adhérent plus rapidement ;
- Et enfin, la dimension sociale et morale : les opérateurs des sections savent qu'ils peuvent avoir à accueillir des adhérents dont les remboursements comportent des erreurs. Vis-à-vis des « implicites relationnels » qui existent entre les opérateurs et les adhérents, leur relation de confiance pourrait s'amoinrir, voire disparaître. Le contrat moral ne serait alors pas respecté et il y aurait une perte de congruence entre le service rendu et les attendus en termes de relation de service. Le cas serait exactement le même si les délais de remboursement étaient trop longs et qu'un adhérent venait se plaindre qu'il se trouve en difficulté financière.

On perçoit la complexité des compromis qui guide les choix des participants des groupes de travail. Il y a une prise de conscience par les acteurs que leurs actions respectives peuvent avoir des impacts sur celles des autres. Ainsi, la construction de sens des actions individuelles (recevoir un adhérent, liquider une feuille de soins) doit trouver une issue collective. L'établissement collectif de règles, entre *back office* et *front office*, pour améliorer la qualité de service permet la construction d'un référentiel commun pour donner un sens à l'action de chacun.

2.5.2 La construction d'une représentation commune de la performance

Enfin, sans que les mots aient été utilisés explicitement entre les différents participants des groupes de travail, il est aussi question de s'interroger sur les divergences de points de vue sur ce qui faisait réellement performance. De façon indépendante, chacun avait ses propres critères d'évaluation du travail qu'il effectuait. Il n'y avait pas de raison qu'une section, par exemple, modifie ses procédures de travail en fonction de critères qui ne la concernaient pas. La mise en débat de situations communes a permis de mettre en évidence

que l'action des sections a un effet sur celle des CT et *vice versa*. Par conséquent, au-delà des objectifs locaux de chacun, des objectifs communs obligent *back office* et *front office* à élaborer un référentiel commun sur ce qui peut produire un service de qualité. Nous avons vu que pour cela il semble nécessaire de transformer la structure organisationnelle existante. Dans ce sens, nous rejoignons le point de vue de Gadrey (2003) lorsqu'il évoque le travail organisationnel préparatoire à la création de performances dans de nombreuses situations de service : « [...] les performances économiques "réelles" (productivité, efficacité, croissance) de très nombreuses activités de services ne peuvent échapper à une *étape préalable de mise au point de conventions d'évaluation*, c'est-à-dire de règles portant sur ce que les uns et les autres conviennent de retenir comme critères d'efficacité, dès lors qu'aucun ne s'impose techniquement. Le "produit" de ces services apparaît clairement comme une construction sociale mettant en jeu des points de vue d'acteurs différents. Un des moments de cette étape préalable consiste, très souvent, à distinguer le "produit direct" des "résultats indirects" ou, ce qui est équivalent, l'efficacité opérationnelle de l'efficacité à terme. » (p. 68).

3. Le maintien de la continuité du service entre *back office* et *front office*

Nous venons de proposer des conditions pour permettre de rétablir « localement » la continuité du service (au sein d'une région de 20 départements), c'est-à-dire des conditions qui permettent de rendre la structure organisationnelle « localement » adaptée. La validité de cette adaptation ne tient que dans un cadre temporel et spatial (les structures et les acteurs concernés) qui limite la survenue d'aléas à un temps donné. Au-delà, d'autres éléments peuvent remettre en cause la structure et il devient alors nécessaire de permettre de nouvelles actions sur l'organisation. Il s'agit donc de pouvoir fournir des éléments afin de permettre le maintien de ce travail de coordination et, *in fine*, le maintien de la continuité du service.

En octobre 2003, l'expérimentation prenait fin et il n'était pas envisageable de conserver ce mode de régulation comme fonctionnement permanent. Pour autant, il semblait nécessaire à tous les participants de maintenir une forme de régulation pour gérer les différents aléas qui dévaloriseraient la qualité de service tels que l'adhérent qui ne signe pas sa feuille de soins ou les changements des conventionnements de la CNAM⁹⁰. Dans le cadre des propositions élaborées en fin d'expérimentation, nous discuterons des possibles concernant la permanence des régulations pour le maintien de la continuité du service.

⁹⁰ La mise en place d'une nouvelle normalisation des codes de remboursement ou encore l'obligation d'affiliation à un médecin traitant participant aujourd'hui à la création de dysfonctionnements majeurs dans les modes de remboursement.

3.1 Dimensionner le maintien dès la phase de rétablissement

En fait, dès la mise en place du second groupe de travail entre sections et CT, une consigne supplémentaire était assignée aux opérateurs : comment structurer les modes de relations afin de pérenniser ce type de régulations ? (Cf. Annexe 6 : « Comptes rendus n° 4 et n° 5 »). En effet, les dirigeants attendaient de la part des ergonomes une généralisation, un modèle organisationnel qui permette aux opérateurs des différentes structures de participer et de s'inscrire dans le changement enclenché. Nous avons d'ailleurs spécifié aux différents participants, dès les premières rencontres, que l'objectif final serait d'instruire « des choix en termes de propositions organisationnelles et techniques, afin d'alimenter la réflexion nationale » (Cf. Annexe 6 : « Compte rendu n° 1 »). Donc, la démarche locale d'expérimentation s'inscrivait dans la démarche globale de changement organisationnel. Notre but était de permettre aux opérateurs des sections et du CT de **se** construire de nouvelles formes d'interactions et de déterminer les éléments qui permettraient à d'autres régions de construire leurs propres formes d'interactions. La définition de règles n'était donc pas une fin en soi, **il s'agissait plutôt de généraliser des méthodes pour permettre ces régulations**. Nous souhaitons ainsi contribuer à valoriser une dimension du changement organisationnel qui nous semblait avoir été omise jusque-là : l'activité collective des opérateurs. Nous cherchions les déterminants qui permettraient aux opérateurs de ne pas subir les transformations de la structure organisationnelle (Daniellou, 1999a) et qui leur permettraient de produire de nouvelles formes d'apprentissage (Sardas, 2005, p. 285) : « [...] *le véritable enjeu [du changement organisationnel] consiste à concevoir non une nouvelle organisation, mais un dispositif d'expérimentation et d'apprentissage, pour susciter et favoriser de nouveaux fonctionnements organisationnels* ».

Des résultats sur la structure organisationnelle qui permettraient de coordonner un travail d'organisation pour le maintien de la continuité du service en *front office* et *back office*, ont été proposés dès le second groupe de travail (Cf. Annexe 6 : « Compte rendu n° 4 »). Trois acteurs ou groupes d'acteurs furent reconnus :

- Un groupe de suivi. Il aurait pour mission de se préoccuper, en partie, de différentes phases : l'instruction des choix, la prise de décision, l'aide à la mise en place des expérimentations et la validation. Il aurait un rôle étroit tant avec les sections et le centre de traitement pour l'instruction des choix et les expérimentations, qu'avec le siège pour les prises de décisions et les validations. Au sein de ce groupe ou sous forme de référent extérieur, un conseiller en réglementation CNAM / CPAM semblait indispensable ;
- Un référent technique régional capable de mettre à jour les principales difficultés et de les prioriser ;
- Un référent ou groupe référent dans chaque section. D'une part, il servirait à faire remonter les particularités des sections vers le groupe de suivi. D'autre part, il participerait à la mise en place des procédures en section. Dans ce cadre, l'ensemble de ces acteurs était en lien direct.

Ces premiers résultats montrent l'intérêt qui est donné aux acteurs et à leur rôle. Ils mettent en évidence les lacunes organisationnelles au sujet des liens entre *front office* et *back office*. En effet, comme nous l'avons vu plus haut, les seuls moyens fournis aux opérateurs par l'organisation se réduisaient à des procédures d'engagements respectifs (Cf. Annexe 16). Ces résultats mettent en avant qu'au-delà des procédures qui guident les coopérations entre *front office* et *back office*, les acteurs ont un rôle déterminant.

L'analyse du déroulement des réunions précédentes a aussi permis de repérer des phases caractéristiques sur la recherche de solutions et leur formalisation :

- Ce travail d'homogénéisation et de traitement des particularités n'est valable que s'il est appliqué par les 20 sections ;
- Il doit y avoir un travail de recensement des différentes situations à problème et de hiérarchisation (donner des priorités) de ces derniers ;
- Il doit y avoir un processus de proposition de solutions par rapport aux différents problèmes recensés : Instruction des choix ;
- Une décision doit être prise quant à la solution la plus adéquate : Prise de décision ;
- Il faut pouvoir expérimenter la solution retenue : Expérimentation ;
- Puis la valider : Validation.

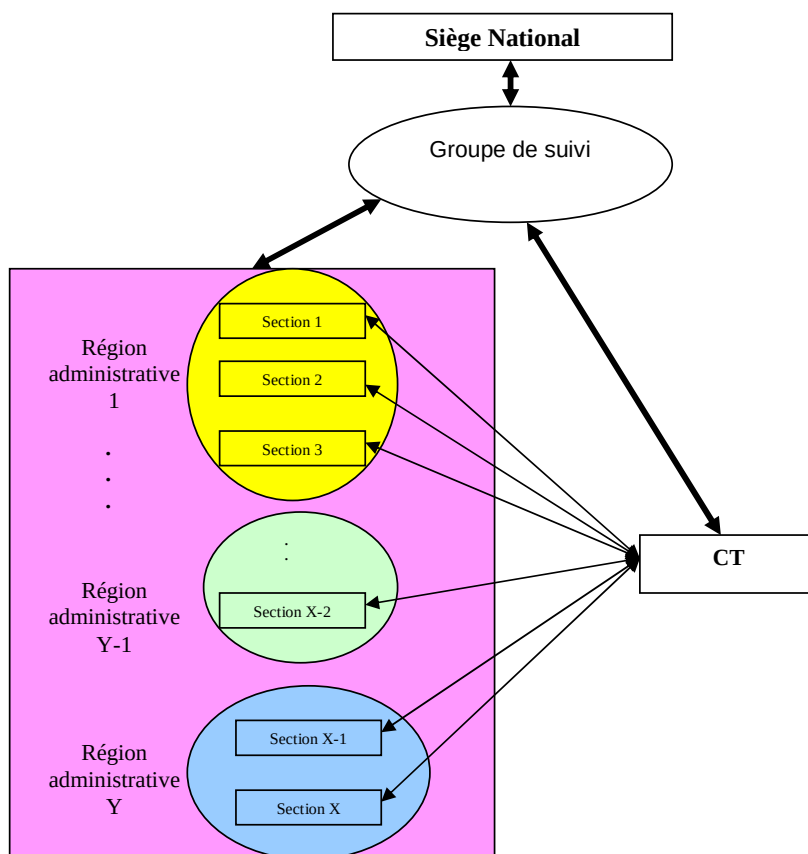


Figure 29 : Première proposition d'une structure organisationnelle régionale

Le schéma d'une structure organisationnelle est alors proposé par le second groupe de travail (Figure 29). À ce stade de l'expérimentation, on perçoit l'intérêt porté par les participants de structurer deux niveaux de régulation : entre les sections et le CT pour gérer les relations quotidiennes et entre un « groupe de suivi », les sections et le CT pour traiter des cas plus « lourds ». De cette façon, les relations entre les structures sont plus nombreuses et, surtout, ne nécessitent plus de liens directs avec le Siège National. Par conséquent, la proposition faite par les participants du second groupe de travail mettait en avant un fonctionnement organisationnel plus autonome – au niveau régional – et structuré en réseau.

D'autres éléments permettent d'enrichir cette formalisation. En effet, toujours dans un souci de maintenir la continuité du service entre *back office* et *front office*, les résultats des groupes de travail mettent en avant l'intérêt d'envisager aussi des modes de régulation entre les sections (Cf. Annexe 6 : « Compte rendu n° 5 »). Le changement organisationnel enclenché par la Mutuelle visait une réduction des effectifs. Le plan social avait été stoppé mais la réduction d'effectifs allait avoir lieu par non-remplacement des départs en retraite. Dans ce contexte, toutes les sections n'atteignent pas l'objectif fixé, par le service d'organisation, en même temps. De ce fait, les charges de travail sont différentes selon les sections et les « pics d'activité » sont donc gérés plus ou moins difficilement. Avec l'exemple des discussions qui ont lieu au cours de la réunion du groupe de travail concerné (Cf. Annexe 6 : « Compte rendu n° 5 »), la notion de répartition des tâches pour assurer la continuité du service a pris une dimension plus globale. Une région académique, c'est-à-dire quatre départements dans ce cas, peut se répartir les charges de travail en fonction des besoins et des possibilités de chaque centre de service (sections et centre de traitement). L'exemple de la réflexion sur la répartition de la charge de travail concernant l'enregistrement des adhésions argumente dans ce sens. Les structures de *front office* gèrent entre elles l'enregistrement des adhésions – si la structure de *front office* X le peut, elle aide la structure de *front office* X' – et à partir du moment où elle n'est plus en mesure de le faire, la structure de *back office* prend une part des activités. La structure de *back office* devient ainsi une « structure tampon » qui permet d'assurer un certain nombre de tâches, en vue de permettre aux structures de *front office* de favoriser les interactions avec les clients.

Ces résultats vont dans le sens de favoriser les réflexions sur la structure organisationnelle future dès le déroulement des travaux concernant la recherche de solutions aux dysfonctionnements de la production. Cela permet notamment une forme de validation progressive du schéma organisationnel final par les différents acteurs.

3.2 Valider les propositions auprès des différents acteurs

L'expérimentation a duré un an et demi, période au cours duquel dix réunions ont eu lieu impliquant plus d'une centaine de participants (Cf. Annexe 5). Comme nous l'avons

précisé ci-dessus, la recherche d'éléments sur la conception d'une organisation adaptable doit être effectuée en même temps que la recherche d'éléments d'une organisation adaptée dans un cadre temporel fixé. Pour autant, il paraît indispensable de valider auprès de l'ensemble des acteurs concernés :

- Les résultats que la modification expérimentale a permis d'atteindre ;
- Les résultats sur la structure organisationnelle future à mettre en place pour permettre une organisation adaptable, et finalement un maintien de la continuité du service.

Une réunion de synthèse regroupant une cinquantaine de participants a permis de faire cette validation après une analyse de l'expérimentation et une formalisation des différents résultats obtenus (Cf. Annexe 13). La finalité de cette réunion était de fournir un schéma organisationnel qui pouvait être utilisé par les concepteurs pour faciliter la conduite du changement.

Tout d'abord, la démarche mise en place a permis d'obtenir un certain nombre de résultats qui permettent de conclure sur le fait qu'au-delà de l'amélioration des relations entre *back office* et *front office* l'expérimentation a eu des retombées plus « opérationnelles » :

- La diminution des rejets et des retours : les rejets sont passés de 8,9 % en janvier 2002 à 5,2 % en septembre 2003, soit une baisse d'environ 40 % ;
- L'homogénéisation des procédures (Cf. Annexe 12) ;
- L'augmentation de la capacité du CT à apporter de l'aide aux sections (Cf. Annexe 11) ;
- L'élargissement du champ de compétences du CT (Cf. Annexe 13) ;
- Le partage d'expériences, non seulement entre les sections, mais aussi entre les sections et le CT (Cf. Annexe 13) ;
- Et enfin plus généralement, une capacité de réaction face aux aléas plus importante.

Ces résultats encourageants démontrent l'efficacité des participants à trouver des solutions à des dysfonctionnements du processus de production, et l'intérêt à agir sur les règles pour permettre la continuité du service entre *front office* et *back office*.

La validation de ces résultats par les acteurs permet aussi de mettre en évidence les modes de régulation expérimentés qui permettent d'atteindre les « résultats opérationnels ». Dans le cadre de l'expérimentation décrite, une structuration régionale des différents centres de service a été élaborée. Au-delà du découpage structurel, la nomination d'acteurs clés s'est avérée être un élément majeur :

- Un binôme (un décideur et un agent technique) par structure de *front office* pour assurer la régulation quotidienne entre *front office* et *back office* ;
- Un binôme par région académique pour repérer et formaliser les difficultés, et assurer le rôle de régulateur entre structures de *front office* du périmètre concerné ;

- Et enfin un coordonnateur régional capable de gérer le processus global de production de service entre *front office* et *back office*.

Dans ce cadre, l'équipe régionale en charge de la gestion des régulations pour un maintien de la continuité du service entre *front office* et *back office* joue un rôle de « cellule facilitatrice » concernant l'articulation de la production entre les différentes structures. Le responsable du centre de traitement a été désigné par l'ensemble des participants de la réunion de synthèse comme le référent technique régional en charge de superviser les régulations pour l'ensemble des 20 départements. Cet élément est à lui seul suffisamment révélateur d'une partie des résultats présentés jusque-là. En effet, ce résultat démontre l'intérêt porté aux rôles des acteurs à la gestion des coordinations et surtout il met en évidence la place accordée à la structure de *back office* dans le maintien de la continuité du service entre *front office* et *back office*.

Ces résultats montrent que le processus de validation de la structure organisationnelle future comporte localement (les structures et acteurs concernés) deux temps :

Un temps de validation par construction progressive et participative des résultats ;

Un temps pour une de validation finale et formelle favorisant la prise de décision collective.

Un troisième aspect de la validation de la structure organisationnelle future concerne la validation par les instances décisionnelles, les instances nationales de la Mutuelle. Ce dernier point sera abordé dans le chapitre suivant dans lequel nous traiterons de la participation de l'ergonome à la conception organisationnelle.

Point d'étape

Nous avons vu dans le chapitre précédent que le travail dans les services était difficile à diviser en tâches de *back office* et de *front office*. Au contraire, nous avons mis en avant l'intérêt pour les opérateurs de construire des liens entre eux pour parvenir à produire le service.

Au cours de ce chapitre, nous avons tenté d'argumenter en faveur d'un rétablissement de la continuité du service pour redonner une dimension collective à l'activité de production de service, lorsque celle-ci se trouvait mise à mal par des formes d'organisation parcellisant les tâches de *back office* et de *front office*. Pour cela, nous avons pu identifier des moyens qui nous permettaient d'y parvenir :

- D'une part, la construction d'un objet commun entre les opérateurs de *back office* et *front office*. Nous nous sommes pour cela appuyé sur le contenu de réunions de travail visant à proposer des solutions à des dysfonctionnements de production entre *back office* et *front office*, à partir de situations communes. Ceci nous aura permis de mettre en évidence que l'objet commun aux opérateurs pouvait être un référentiel relatif à la qualité de service.
- D'autre part, nous avons relevé que les contenus des échanges des différents opérateurs mettaient l'accent sur le fait qu'il y avait, depuis la séparation en structures de *back office* et de *front office*, une perte de congruence entre le service produit au centre de traitement et le service produit dans les sections. Il leur a pour cela été nécessaire de mettre en discussion les différentes dimensions du contrat de service (juridique, technique, social et moral), chaque fois qu'ils cherchaient une solution à un dysfonctionnement identifié. Ceci a participé à construire le référentiel commun sur la qualité de service, permettant ainsi de donner un sens à l'action de chaque opérateur : que l'on soit dans une section ou un centre de traitement, on produit un service à partir des mêmes références de qualité.
- Enfin, il nous a été alors possible de mettre l'accent sur le fait que le rétablissement de la continuité du service nécessitait une action sur les règles de l'organisation.

Pour terminer, le rétablissement de la continuité du service était une phase de changement vers une amélioration de la qualité du service et il fallait permettre aux opérateurs de la maintenir. Pour ce faire, les réunions de groupes de travail ont aussi consisté à proposer un modèle de fonctionnement organisationnel qui permettrait cela. Il s'agissait en fait de pouvoir entretenir le référentiel sur la qualité de service entre les opérateurs du *back office* et du *front office*, et de pouvoir agir sur les règles.

Chapitre 13 : La participation de l'ergonome à l'organisation de la continuité du service

Nous avons tenté d'argumenter jusqu'à présent nos trois premières thèses, c'est-à-dire :

- Il existe une activité collective entre *back office* et *front office* ;
- La dimension collective s'élabore sous forme de processus continu, permettant le maintien de la continuité du service entre *back office* et *front office* ;
- Lorsque cette activité collective est empêchée, par les formes d'organisation par exemple, il s'ensuit une perte de continuité du service entre *back office* et *front office*. Pour rétablir et maintenir cette continuité du service, il convient alors d'agir sur l'organisation.

Dans ce chapitre, nous souhaitons revenir sur les méthodes mises en œuvre par les ergonomes pour parvenir aux résultats discutés dans les deux chapitres précédents. Dans ce cadre, nous tenterons d'argumenter notre dernière thèse qui défend l'idée que l'ergonome peut participer à l'organisation de la continuité du service, en tant qu'acteur de la conception organisationnelle.

1. La compréhension du système

Une part importante de l'activité de l'ergonome vise à comprendre la situation de travail. Nous présentons ici des éléments déterminants pour la compréhension du système dans lequel et sur lequel l'ergonome agit.

1.1 *Savoir-faire de prudence vis-à-vis de la compréhension du système*

La Mutuelle est une entreprise qui produit une multitude de services : des soins, des aides financières, des remboursements de soins, des conseils et plus généralement des suivis sociaux et médicaux. Pour assurer la production de ces services aux adhérents, environ 9000 personnes travaillent au sein d'unités diverses. Les actions menées dans chacune des parties composant l'entreprise, par chaque individu, conduisent à produire un résultat global qui dépasse la somme des résultats de chaque partie de ce système. En même temps, la somme des résultats de chaque partie peut générer une création de valeur supérieure à celle du résultat global (Morin, 1977). La Mutuelle est un système complexe dont la compréhension de son fonctionnement dépasse largement une somme de points de vue divers. Pour autant, lorsqu'un de ses dirigeants formule une demande d'accompagnement d'un changement organisationnel à des ergonomes, ces derniers ont en partie pour mission de fournir un éclairage sur le fonctionnement de l'entreprise. Les méthodes qui seront développées et proposées par les intervenants pour guider la transformation de l'organisation dépendent du regard qu'ils portent sur l'organisation. Une des difficultés posée à l'ergonome se trouve alors dans la délimitation du système dans lequel et pour

lequel il va agir. La demande d'intervention initialement formulée aux ergonomes délimitait d'emblée le système : les sections départementales. Elle excluait de fait une large partie de ce système, tels que les centres sanitaires et sociaux, et les centres de service plus directement rattachés au fonctionnement des sections (centres de traitement et centres d'appels). Le fait de fournir des éléments sur le changement global de l'organisation à partir d'une vision partielle de cette organisation semble avoir conduit les ergonomes à user de savoir-faire de prudence vis-à-vis de leur pratique, tels que les savoir-faire développés et utilisés par les opérateurs au sujet de la sécurité (Cru et Dejours, 1983 ; Llory et Llory, 1994). La démarche d'intervention progressive – une première phase d'étude dans les sections puis une seconde plus large avec les CT, enfin une phase de transformation – proposée par les ergonomes nous semble plaider pour l'argumentation de cette interprétation. Ceci soulève simultanément une autre question, à savoir celle de la planification de l'intervention, que nous traiterons dans le paragraphe 2.

1.2 Entre processus technique et relations interindividuelles

Cette marge de manœuvre négociée et accordée aux ergonomes leur a été utile à confirmer une hypothèse exploratoire en ergonomie, qu'A. Laville exprimait de la manière suivante : « c'est plus compliqué que ça » (Daniellou, 2003). En effet, les différentes descriptions du processus technique à partir d'analyses du travail (Cf. Annexes 3 et 4) ne suffisent pas à « cerner » le fonctionnement du système, aussi délimité et réduit soit-il. Une compréhension du fonctionnement organisationnel s'accompagne, au-delà d'une analyse du processus technique, d'une analyse des relations interindividuelles. Ces relations entre les opérateurs sont indépendantes du processus technique (traitement et transfert de dossiers, transfert d'informations, règles, procédures etc.). Nous avons pu mettre en évidence des relations au sein d'une section, entre service du courrier, service des retours et service des réclamations (§ 1.3 du Chapitre 12), par exemple, pour parvenir à la production de service. Mais au regard des éléments recueillis au sein des sections, il semblait que la compréhension du fonctionnement organisationnel dépassait l'analyse en section : les analyses se sont poursuivies au CT. Ceci met en évidence que la délimitation du système peut difficilement être établie avant une prise de connaissance minimale de la situation. De plus, le regard porté sur le fonctionnement de l'organisation doit combiner tant l'approche technique que l'approche sociale des interactions entre les opérateurs. Dans ce cadre, l'ergonome peut être en mesure de délimiter le système sur lequel porteront ses actions de compréhension et de transformation du travail.

2. De l'analyse du travail à sa transformation : la connaissance par l'intervention

2.1 Établir une relation de confiance

Une analyse *a posteriori* de la démarche mise en œuvre par les ergonomes en début d'intervention nous conduit à penser que la forme d'« humilité professionnelle », dont ils

ont fait preuve⁹¹, permet aussi d'enclencher la construction d'une double relation de confiance :

- D'une part, entre le demandeur et les intervenants ;
- Et d'autre part entre les opérateurs et les intervenants.

La relation de confiance est entendue dans ce cas comme une forme d'engagement réciproque entre les acteurs. Le demandeur confie une mission complexe à l'ergonome et dans ce sens, le demandeur manifeste une forme de confiance aux intervenants en leur attribuant une responsabilité. À son tour, l'ergonome se doit de renvoyer un « signe de responsabilité », s'il veut construire et renforcer une relation de confiance (Martin et Daniellou, 1996). L'intervenant qui ne s'engage pas directement manifeste ainsi une forme de respect vis-à-vis de la complexité du problème du demandeur et de la complexité de l'activité des opérateurs. Son action est alors pilotée par l'aval, c'est-à-dire en fonction des conséquences prévisibles de son action. Il développe ainsi une « éthique de responsabilité » (Davezies, 1994). Dans ce cadre, il n'est pas question pour l'ergonome de s'engager dans une intervention (synonyme d'action de transformation de la situation de travail) sans avoir pris conscience des conséquences qu'il est susceptible d'induire sur l'activité du demandeur et celles des opérateurs, et sans l'avoir manifesté au demandeur et aux opérateurs. Une analogie avec des questions soulevées plus haut sur la relation de service, nous conduit à penser que cette relation de confiance s'établit par la construction réciproque (client et prestataire) d'un contrat de service. Dans le cas du développement d'un partage de valeurs communes, comme la responsabilité par exemple, il s'agit de l'établissement d'un contrat moral et social entre les parties.

Dans le même temps l'ergonome prépare ainsi le champ des possibles concernant ses actions futures en termes de transformation. L'établissement d'une relation de confiance dès les prémices de l'intervention de l'ergonome participe donc à la construction d'un processus de décision auquel il s'engage à prendre part s'il veut induire des transformations efficaces vis-à-vis des objectifs qu'il se fixe.

2.2 Les connaissances sur le travail

L'intervention de l'ergonome n'est donc pas un processus séquentiel : compréhension du travail et transformation du travail. Les transformations s'élaborent, se préparent dès les débuts de l'intervention. De plus, il existe une part de l'intervention de l'ergonome, engagé dans une action de transformation de l'organisation, qui participe à l'élaboration et la formalisation de connaissances sur le travail, dans un double objectif :

- Élaborer un modèle du fonctionnement de l'organisation pour guider les actions futures de transformation ;
- Révéler aux opérateurs leurs compétences et potentialités (Bernoux, 2004, 2002).

⁹¹ En ne s'engageant pas immédiatement dans le dimensionnement de l'accompagnement du changement organisationnel.

Cette dimension de l'activité de l'ergonome nous conduit à penser qu'il existe une construction de connaissance par l'intervention. Il ne s'agit pas seulement de formaliser des connaissances sur l'activité des opérateurs, il s'agit aussi de les mettre en débat au sein des collectifs concernés. De fait, les opérateurs et les décideurs prennent ainsi connaissance de réalités concernant leurs activités et celles d'autrui. Ceci participe aussi au processus de transformation organisationnelle, dans le sens où une action sur les représentations du travail des opérateurs est enclenchée (Garrigou, 1988, 1992 ; Daniellou, 1992). L'ensemble des résultats issus des analyses d'activité ont tous été validés par les personnes concernées avant d'être mis en débat de façon formelle ou informelle. La mise en débat formelle s'effectue par l'élaboration et la diffusion de diagnostic par exemple, comme ceux que nous avons présentés aux sections, au centre de traitement et aux dirigeants de la Mutuelle (Cf. Annexes 3 et 4). D'autres mises en débat se sont déroulées de façon plus informelle, au cours de discussions avec responsables et agents, dans des « colloques singuliers » (Christol, com. pers.). Une analyse post-intervention de ce processus de diffusion de connaissances sur le travail nous conduit à proposer que la transformation de l'organisation doit passer par cette étape. En effet, dans le cas de l'intervention que nous avons présentée, cette étape a permis aux ergonomes de mettre en évidence, et de faire partager aux différents acteurs, l'idée selon laquelle la production de service s'élabore au sein d'un processus continu entre *back office* et *front office*. La mise en place par la suite de groupes de travail est une conséquence directe du changement de représentations des différents acteurs, les dirigeants y compris, sur les modes de production du service. Nous pourrions même avancer que ces changements de représentations sur le processus de production de service, mis en évidence par les volontés réciproques (centre de traitement, sections et dirigeants) de rétablir des liens entre *front office* et *back office*, sont une partie essentielle de la transformation de l'organisation.

2.3 L'objet des transformations

La compréhension du travail conduit l'ergonome à définir un objet des transformations à partir duquel il va engager l'entreprise et lui-même. En fonction des intervenants et des cas d'intervention, les objets sur lesquels portent les transformations peuvent varier. Ils peuvent porter sur (Baril-Gingras, 1999) :

- Les conditions de travail ;
- Les représentations des concepteurs ;
- Les relations entre les acteurs de l'entreprise.

Les *conditions physiques de travail* des opérateurs, qui ne faisaient pas l'objet de la demande d'intervention, ne nous paraissaient pas être un enjeu majeur. Ni nos observations ni nos entretiens n'avaient révélé de « soucis assez importants » pour alerter les dirigeants d'éventuelles modifications de nos actions. Seules les conditions physiques de travail dans le centre de traitement et surtout le centre d'appels pouvaient révéler un caractère néfaste à

moyen ou long terme pour la santé des opérateurs, par les cadences soutenues qui y étaient pratiquées, le travail sur écran et enfin le bruit dans le centre d'appels.

Pour autant, les différentes incompréhensions manifestées par les responsables et les opérateurs, au sujet des modes de production de service mis en place, nous paraissaient devoir être prises en compte dans notre action de transformation. Tout se passait comme si les responsables et les agents avaient perdu « quelque chose » pendant le changement organisationnel. Plus précisément, le résultat du changement, qui avait conduit à de nouvelles affectations des personnels, avec de nouvelles tâches pour la majeure partie d'entre eux, à une augmentation des dossiers rejetés, à une augmentation des difficultés de traitement des appels téléphoniques, à une augmentation des réclamations, ne semblait pas être la cause unique de ce « mal-être ». En effet, nous faisons aussi l'hypothèse que le processus qui a conduit au résultat du changement est lui aussi une des causes de cet état. Le changement organisationnel avait « cassé » les collectifs de travail, nécessaires au maintien de la continuité du service entre *back office* et *front office*, sans que les acteurs concernés par les effets du changement et les dirigeants n'en prennent pleinement conscience, et par conséquent sans qu'ils soient en mesure d'agir efficacement sur ce problème. Le centre de traitement souffrait, de façon générale, d'une mauvaise image de la part des sections (Cf. Annexe 3). Il renvoyait des « déchets » aux sections (les retours), il exigeait des tris de dossiers plus fins et plus longs à mettre en œuvre qu'auparavant, et enfin, il générait des mécontentements d'adhérents par la logique industrielle de service qui guidait sa production et qui ne tenait pas compte des singularités de certains cas. Les sections ne brillaient guère d'une meilleure image du point de vue du centre de traitement car elles manifestaient des formes de résistance pour la sauvegarde de règles spécifiques les concernant, ce qui nuisait évidemment à la logique de traitement de masse de la structure de *back office*. De fait, les relations entre sections et centre de traitement « n'étaient pas bonnes » comme l'avaient exprimé plusieurs dirigeants et quasiment l'ensemble des responsables locaux et agents.

En fait, les éléments que nous avons pu relever (présentés dans les deux chapitres précédents) peuvent être envisagés, pour partie, comme le résultat de la conduite d'un changement qui n'aurait pas permis la construction progressive de nouvelles relations : « Qu'il [le changement] soit imposé d'en haut, ou de l'extérieur, qu'il soit le résultat de conflits sociaux, il ne peut avoir lieu que s'il y a construction de nouvelles relations. » (Bernoux, 2004, p. 11). En partant de cette hypothèse, nous avons déterminé un objet des transformations de la situation qui permettrait aux opérateurs de *back office* et de *front office* de construire de nouvelles relations.

Dans ce cadre, nous avons donc dirigé nos axes de transformation vers les questions de relations entre les acteurs de l'entreprise et les représentations des concepteurs. En effet, à la suite de nos observations et de la diffusion du diagnostic (Cf. Annexe 4), nous avons eu la possibilité de mettre en place une expérimentation locale entre un centre de traitement de

20 sections départementales (Cf. Annexes 4, paragraphe intitulé « Expérimentation locale »). Ce choix met en évidence que les ergonomes ont donné une priorité au rétablissement de liens entre *back office* et *front office* dans un cadre global de changement organisationnel visant l'amélioration de la qualité de service. De fait, nous tenions aussi à prouver aux concepteurs organisationnels, par une démonstration expérimentale, que les représentations qu'ils avaient de la production de service ne tenaient pas compte de certains éléments de l'activité de travail, et par conséquent, que la structure organisationnelle mise en place contraindrait l'atteinte des objectifs qu'ils s'étaient fixés.

Mais ces résultats nous conduisent en même temps à porter quelques réserves concernant les possibilités pour l'ergonome de définir ses actions de transformation en amont de l'analyse de la situation, c'est-à-dire dans la phase de l'analyse de la demande. En effet, l'intervention réalisée à la Mutuelle a débuté par une pré-étude ayant deux objectifs (Cf. Annexe 14) :

- Fournir un premier diagnostic relatif au travail des structures de *front office* ;
- Dimensionner l'intervention ergonomique d'accompagnement des transformations organisationnelles.

Une interprétation possible de ce constat serait que, dans une certaine mesure, cette phase de pré-étude s'apparente à celle de l'analyse de la demande : les ergonomes ont négocié des marges de manœuvre temporelles et financières pour affiner l'analyse de la demande qui leur était formulée. Donc l'analyse de la demande comme « travail de construction du problème que l'on demande à l'ergonome de résoudre » (Daniellou, 1996b), s'est poursuivie au-delà d'une phase temporelle comprise entre la formulation d'un problème par le demandeur et la réponse de l'ergonome, formalisée par un contrat. Les débuts de l'intervention ont consisté, pour les ergonomes, à comprendre et construire le problème et à dimensionner leurs actions de transformation. Ces résultats soulèvent une question relevée par Christol (1996) au sujet des préoccupations de l'ergonome concernant les moyens de ne pas laisser transparaître dans sa pratique des déterminants du « taylorisme que les ergonomes disent combattre » (p. 16). Les marges de manœuvre négociées par les ergonomes pour entamer des analyses du travail avant de proposer des axes de transformation nous semblent constituer un des moyens possibles. Par conséquent, l'objet des transformations de l'ergonome se construit en cours d'intervention, au fur et à mesure de la délimitation et de la compréhension du système dans lequel il engage son action.

3. La mise en place d'une conduite de projet

Les différents éléments de l'intervention que nous venons d'évoquer conduisent l'ergonome à structurer son action au sein d'une conduite de projet. Dans ce cadre, nous ne concevons pas l'action de l'ergonome dans un changement organisationnel comme celle d'un « conseiller du roi », qui viserait à influencer essentiellement les décisions du ou des dirigeants, mais plutôt comme celle d'un acteur dans un processus collectif de conception d'une organisation (Carballeda, 1997). Compte tenu de ce que nous avons avancé jusque-

là, une des principales difficultés à laquelle se heurte l'ergonome est de savoir à quel moment mettre en place cette structuration. En effet, la délimitation du système consiste en partie à « préparer » la mise en place d'une conduite de projet. Nous pensons qu'il n'y a de réponse *a priori* quant au moment propice pour enclencher la mise en place d'une conduite de projet. Il s'agit d'un processus progressif de conception qui ne dépend pas seulement de l'action de l'ergonome.

3.1 L'identification des « projets limitrophes » à l'intervention

Il nous semble que l'une des premières étapes de la mise en place d'une conduite de projet relative à l'intervention ergonomique consiste à réaliser une cartographie des différents projets qui peuvent avoir un lien avec l'intervention. Cette cartographie se réalise au fur et à mesure de la délimitation du système. Les difficultés pour mener ce travail résident dans le fait d'avoir accès aux informations concernant les projets en cours dans l'entreprise et les projets à venir. Pour partie, ces éléments peuvent être relevés au cours d'entretiens avec l'encadrement et les opérateurs. Pour autre partie, notamment concernant les projets à venir, il semble que les dirigeants soient des interlocuteurs privilégiés pour fournir les informations pertinentes, par l'intermédiaire d'entretiens ou à partir de documents internes. Nous avons établi une relation avec le directeur du développement auprès du président qui nous a permis d'obtenir des informations relatives à l'évolution stratégique de la Mutuelle. L'obtention de ces informations est évidemment dépendante du degré de confiance établi entre l'ergonome et son interlocuteur⁹². Deux informations majeures pour l'intervention nous ont ainsi été confiées : la mise en place d'un projet relatif à l'amélioration de la qualité de service (« Cap Service ») et la volonté de la Mutuelle de se structurer à un échelon régional. Les deux éléments ont été « indirectement » intégrés dans les travaux des ergonomes puisque les groupes de travail visaient comme objectif principal l'amélioration de la qualité de service et puisque les résultats, en termes de structuration organisationnelle, proposés à l'issue de l'expérimentation mettaient en évidence un échelon régional.

Enfin, une autre difficulté consiste à définir les projets dont le contenu et les finalités ont ou auront un lien avec l'intervention. Or, nous avons vu plus haut que la délimitation du système et donc les axes de transformations s'établissent en partie au cours de l'intervention. Il s'agit donc pour l'ergonome de garder une « veille permanente » quant aux évolutions stratégiques de l'entreprise.

⁹² Nous ne possédons pas de données concernant les entretiens que nous avons eus avec cette personne car elle n'a pas souhaité que des enregistrements ou des comptes rendus soient réalisés, considérant que les informations qui étaient échangées au cours de ces entretiens devaient rester confidentielles.

3.2 La construction d'un réseau

Ceci oblige l'ergonome à (se) construire un réseau d'acteurs avec lesquels il constitue un projet relatif à l'intervention. Au regard de la cartographie des contacts établis au cours de l'intervention dans la Mutuelle (Cf. Annexe 5), on constate que :

- Le réseau d'acteurs comprend tant des décideurs (54) que des cadres de proximité (31) et des agents (103) ; tous ne prenant pas part à l'intervention de la même manière. En effet, une part des 103 agents et des 31 cadres de proximité a « seulement » participé aux groupes de travail ;
- Le réseau avec les décideurs s'étend tant au niveau national (25 acteurs) qu'au niveau local (29 acteurs) ;
- Enfin, le réseau des décideurs nationaux comprend trois catégories d'acteurs : des membres du Bureau National, des décideurs techniques (Directeurs de service) et des membres du Conseil d'Administration qui ont en parallèle une autre fonction de décideur au niveau national ou local.

Ces résultats mettent en avant le travail nécessaire de l'ergonome pour identifier les différents acteurs qui auront une influence sur la mise en place et le déroulement du projet. À la Mutuelle, le processus de décisions concernant les votes de budget pour les projets est complexe. Les projets sont proposés par le Bureau National et votés par le Conseil d'Administration. Par conséquent, tant les décideurs locaux que nationaux participent à la décision pour mettre en place un projet. De plus, la validation d'un projet par le Bureau National dépend pour beaucoup des moyens mis en œuvre pour le rendre « acceptable ». La relation de confiance établie entre les ergonomes et le directeur du développement auprès du président ainsi que de deux membres du Conseil d'Administration (un directeur de section et une présidente de section) a largement participé à la naissance du projet « Synergie », le 29 mars 2002 (Cf. Annexe 2), qui symbolisait l'officialisation de l'intervention ergonomique au sein de la Mutuelle.

3.3 L'insertion dans un axe stratégique

Le déroulement de la suite de l'intervention a montré l'intérêt pour l'ergonome de suivre l'évolution des projets dans l'entreprise. En effet, comme nous l'avons dit plus haut, la construction progressive et collective de la conception (Martin, 1998) conduit l'ergonome à s'insérer dans un réseau d'acteurs et à situer son intervention parmi d'autres projets en cours et/ou à venir. Le projet Synergie, dont les ergonomes étaient responsables, visait le rétablissement et le maintien de liens entre les structures de production de service⁹³ et visait plus généralement une amélioration de la qualité de service. Par conséquent, lors de la mise en place d'un projet consacré à l'amélioration du service au sein de la Mutuelle (« Cap Service »), il s'est agi de coordonner les deux projets. Une réunion, entre les

⁹³ Le travail effectué entre CT et sections entraient dans le cadre de ce projet, concernant les liens entre *front office* et *back office*. D'autres travaux entre sections et centre d'appels ont été menés en parallèle dans le cadre du même projet Synergie.

ergonomes, le chef de projet et les consultants associés au projet Cap Service, a permis de finaliser les objectifs de chacun des projets et d'envisager leur articulation (Cf. Annexe 10). La figure 30 schématise les finalités accordées à la fusion des deux projets. Les ergonomes avaient en charge de permettre la prise en compte d'éléments du travail dans la conception de la future organisation. Le projet Cap service visait, quant à lui, la définition d'une stratégie d'amélioration de la qualité de service.

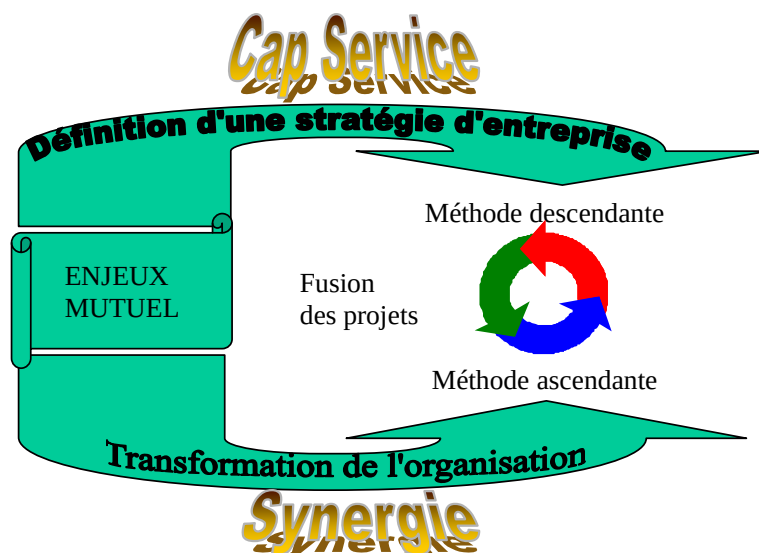


Figure 30 : Articulation des projets Cap Service et Synergie

L'association des deux projets a mis en évidence les différences d'approches utilisées pour conduire les projets de manière globale dans l'entreprise. La figure 30 met explicitement en avant que la méthode utilisée par les ergonomes, que l'on pourrait qualifier ou définir comme de « bottom up⁹⁴ », est contraire à celle utilisée pour le projet Cap Service car elle vise le déploiement de principes managériaux que les responsables locaux et opérateurs doivent appliquer. Elle peut être qualifiée de « Top down », c'est-à-dire descendante. Par conséquent, lorsque les résultats de la réunion entre les ergonomes, le chef de projet Cap Service et les consultants, ont été présentés au Comité de pilotage et validés par ce dernier (Cf. Annexe 8), alors les différents responsables nationaux, constituant le comité, convenaient par là-même de deux éléments majeurs :

- Le projet global de transformation de l'organisation (Cap Service) était basé sur une démarche descendante ;

⁹⁴ Méthode remontante, dans le sens où les éléments du travail sont pris en compte dans la conception et où les acteurs de terrain – responsables locaux et opérateurs – prennent part au déroulement du projet (par exemple dans la définition d'une structure régionale pour articuler les actions entre *back office* et *front office*).

- Il y avait un intérêt à y associer une démarche remontante (Synergie).

Ces résultats montrent à quel point il paraît utile à l'ergonome d'insérer son action par rapport aux axes stratégiques de l'entreprise. En effet, après avoir montré aux décideurs – et cherché à les convaincre – que la structure organisationnelle mise en place (ou qui va être mise en place) et les moyens pour y parvenir comportent des lacunes quant à la réalité des situations de travail (manque de liens entre *front office* et *back office*, par exemple), l'ergonome peut alors proposer ses axes de transformations (rétablir les liens entre *front office* et *back office*, par exemple). Nous percevons, avec le cas de la Mutuelle, que l'action des ergonomes aurait eu moins d'impact sur la conduite du changement organisationnel s'il n'y avait pas eu une coopération entre les ergonomes et les responsables du projet Cap Service ; l'origine de cette coopération étant la prise en compte de l'axe stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire l'amélioration de la qualité de service.

3.4 La définition d'objectifs et le déploiement temporel

Enfin, il nous semble que l'ergonome doit participer à la définition d'objectifs du projet par lesquels il compte prendre part à la transformation de l'organisation. De plus, la définition d'objectifs doit s'accompagner d'un planning permettant de structurer le « déploiement temporel » du projet (Giard et Midler, 1993). Cet aspect paraît d'autant plus essentiel quand l'intervention de l'ergonome a des liens avec d'autres projets, comme c'est le cas pour l'intervention que nous avons décrite.

La définition des objectifs ne se réalise pas seulement au cours d'une réunion, par exemple. Il s'agit d'un processus progressif qui se déroule au cours de l'intervention, et notamment dans la phase de délimitation du système. De plus, les objectifs du projet ne dépendent pas essentiellement des objectifs que se fixe l'ergonome. Ils dépendent évidemment des objectifs de l'entreprise (les axes stratégiques) et des objectifs des « projets limitrophes ». Dans ce cadre, les deux principaux objectifs pour lesquels la participation de l'ergonome nous semble primordiale sont :

- La définition du contenu et des délais des expérimentations ;
- Et la définition des délais et méthodes de généralisation des résultats des expérimentations.

4. Agir par l'expérimentation

L'expérimentation nous semble être un outil majeur pour la participation de l'ergonome au projet de conception organisationnelle. L'expérimentation que les ergonomes ont pu réaliser au cours de l'intervention à la Mutuelle nous permet de formaliser un certain nombre de déterminants.

4.1 Les simulations organisationnelles

Avant cela, nous discuterons des particularités des simulations dans la conception, et plus particulièrement des simulations comme élément central de l'expérimentation sur l'organisation.

4.1.1 Les simulations en ergonomie

La simulation est définie par l'*Encyclopaedia Universalis* comme « l'expérimentation sur un modèle [...] elle consiste à réaliser une reproduction artificielle (modèle) du phénomène que l'on désire étudier, à observer le comportement de cette reproduction lorsque l'on fait varier expérimentalement les actions que l'on peut exercer sur celles-ci, et en déduire ce qui se passerait dans la réalité sous l'influence d'actions analogues ». L'emploi du mot « modèle » rappelle alors que la simulation ne tient compte que d'une partie des caractères du phénomène (Leplat, 1997). Le concepteur en charge de réaliser la simulation doit pouvoir identifier les éléments exclus du modèle et présents dans la situation réelle pour fournir une validité aux résultats obtenus.

En ergonomie, les simulations font partie intégrante de la démarche d'intervention (Thibault, 1998). Relativement développées pour la conception de systèmes industriels (Daniellou, 1986a, 1986b, 1988 ; Jackson, Thibault et Daniellou, 1997 ; Béguin et Weill-Fassina, 1997 ; Carballeda, Béguin, Garrigou et Jackson, 1997), les méthodes de simulations permettent de valider ou non les hypothèses de conception. Lorsque l'ergonome est en mesure d'élaborer des concepts puis des solutions plus détaillées, il lui est alors possible d'initier une « approche par simulation » (Garrigou, Thibault, Jackson et Mascia, 2001). Dans ce cadre, l'objectif des simulations est de produire des pronostics portant sur des difficultés que des opérateurs pourraient rencontrer, selon des méthodologies d'animation (Wilson, 1991). Dans ce cas, la situation de simulation garde des liens avec de la situation de travail par les éléments de l'activité formalisés puis intégrés comme variables d'alimentation du modèle (Figure 31).

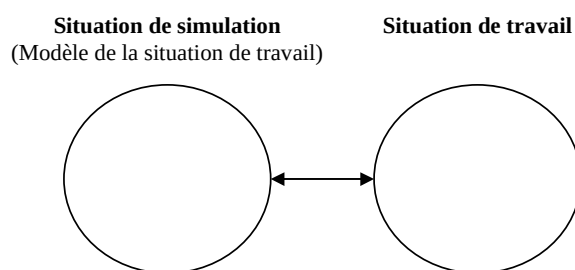


Figure 31 : Schéma classique de simulation

Au-delà de prévisions sur des aspects techniques de production, les simulations sont à même de participer à la construction d'échange entre les acteurs de la conception. Dans ce

cadre, « simuler c'est mettre en place les conditions concrètes permettant des "échanges d'activités" » (Béguin, 1998) dont les enjeux sont à double détente :

- « Participer à la production d'une description et d'une argumentation nouvelle, originale sur le travail ;
- Réinterroger chez les acteurs de la simulation créée les conceptualisations sous-jacentes à leurs actions. » (Ibid., p. 129).

Si ce point paraît majeur pour la conception de systèmes de travail en général, il nous semble particulièrement pertinent lorsqu'il s'agit de simuler et concevoir un système organisationnel.

4.1.2 Les simulations sur le fonctionnement organisationnel

Selon ce que l'on entend par fonctionnement organisationnel, les simulations s'y rapportant pourront avoir des configurations et des objectifs différents. Lorsque l'on s'attache à dimensionner un process de production plus ou moins automatisé par exemple, les simulations pourront être envisager à partir de modèles informatiques (Zülch, 1995). Dans ce cadre, les simulations permettent de proposer des préconisations concernant les fonctions des machines, les postes de travail, les effectifs des équipes ou encore les flux de matériaux (Ibid.). Cette forme de simulations peut donc se réaliser « en dehors » de la situation de travail, sans les acteurs concernés. Le principal avantage reste de pouvoir maîtriser les variables choisies pour « faire tourner » le modèle. Cette approche nous semble relativement appropriée à la conception de systèmes industriels où le rôle des machines est important.

Dans les situations de travail où les coopérations entre les opérateurs sont un élément central du processus de production en tant que moyen de créer de la valeur, comme dans de nombreuses situations de service par exemple, les déterminants des situations sont nombreux et ne sont pas stables. De plus, l'« engagement subjectif » des opérateurs constitue une variable des coopérations, le jeu des interactions interindividuelles participant à la fiabilité du système organisationnel (Terressac, 1998). Dans ce cadre, la simulation informatique, qui ne peut pas prétendre intégrer ce type de variables, peut s'avérer inappropriée et inefficace, pour concevoir des systèmes organisationnels fortement basés sur les échanges interindividuels, comme dans des situations de service. Une alternative à cette difficulté est de réaliser des simulations à échelle 1 avec des conditions réelles de travail. Cette approche présente des avantages, comme la possibilité de construire des formes d'échanges qui serviront au fonctionnement de la future organisation pendant les simulations, mais aussi des inconvénients comme le choix et la maîtrise des variables.

4.1.3 Le choix et la maîtrise des variables

Lorsque l'on s'intéresse au système organisationnel en tant qu'ensemble d'interactions agissant dans et sur une structure (Reynaud, 1989, 2003 ; Terressac, 1992, 2003), les

coopérations entre les acteurs du système sont un élément majeur de son fonctionnement. Or, les coopérations entre les acteurs ne se décrètent pas comme on décrèterait le fonctionnement d'une machine. Les coopérations, les règles d'échanges entre les opérateurs se construisent dans l'activité. Elles sont dépendantes de la structure organisationnelle (les règles d'action au sens large) car celle-ci guide leurs actions mais elles sont aussi une conséquence de l'histoire des opérateurs et des collectifs de travail. Par conséquent, dans le cadre d'une simulation, cela implique que les choix et les valeurs des variables ne peuvent pas nécessairement être maîtrisés par l'expérimentateur. Par contre, cela ne signifie pas qu'il n'est pas possible d'identifier des variables préalablement et en cours de simulation et de prévoir leurs effets sur le système organisationnel. Dans le cadre de l'expérimentation visant à identifier des méthodologies de régulations entre *front office* et *back office* dans la Mutuelle, il nous a été possible de relever des déterminants de la simulation organisationnelle. Une partie de ces déterminants concerne la définition de la structure organisationnelle et une autre partie concerne les modes de régulation pour définir la structure.

4.1.4 Les déterminants de la structure organisationnelle

Les déterminants de la structure organisationnelle touchent l'ensemble formalisé de règles qui va permettre de guider l'action des opérateurs. Ces déterminants prennent généralement l'appellation d'« organisation du travail » (Zülch, 1995). Ces déterminants sont relatifs à :

- Aux personnels ;
- Aux moyens d'exploitation ;
- Aux commandes ;
- Aux stocks ;
- Au système en général.

Nous les retrouvons dans l'entreprise sous la forme de :

- Procédures d'exécution ;
- De répartition des tâches ;
- De répartition des pouvoirs ;
- De taux de rebuts ;
- De délais de traitements ;
- De taux de productivité ;
- Etc.

Ils sont généralement définis par le service des méthodes en organisation et conditionnent, voire déterminent les modes d'action des opérateurs pour exécuter leurs tâches. Dans l'intervention à la Mutuelle, nous avons vu que ces déterminants peuvent ne pas correspondre aux contraintes de l'activité. Concrètement, la structure organisationnelle mise en place avant l'intervention des ergonomes n'avait pas envisagé de transformation des règles d'action existantes mais seulement un transfert de règles. En effet, les règles existantes en section relatives au traitement des dossiers avaient été transférées dans les CT

en fonction des modifications de tâches. Or, à la lumière des résultats que nous avons présentés dans les deux chapitres précédents, il s'avérait que la naissance des CT et la séparation des structures de *back office* et de *front office* nécessitaient de redéfinir un certain nombre de règles. Il s'agissait de remettre en cause la structure organisationnelle en définissant de nouvelles règles pour guider le processus de production du service. Dans notre cas, ces règles ont concerné plusieurs dimensions (Chapitre 13, § 2.4) :

- La création et la modification de procédures ;
- L'homogénéisation de procédures ;
- Le déplacement de tâches du *front office* vers le *back office* ;
- Et la modification de la répartition des pouvoirs de décisions.

Le travail concret sur ces règles a constitué l'objectif principal des groupes de travail. Des résultats relevés par les ergonomes faisaient apparaître des dysfonctionnements dans le processus de production entre *front office* et *back office*. La mise en débat de ces résultats dans l'entreprise a conduit les différents acteurs à la décision de trouver des moyens pour réduire ces dysfonctionnements qui perturbaient l'atteinte d'objectifs en termes de qualité de service. Les ergonomes ont alors proposé que ces moyens soient en partie définis par les principaux intéressés, c'est-à-dire les opérateurs. Très rapidement les règles existantes ont montré leurs limites et il a été question d'en déterminer de nouvelles.

Dans ce contexte, les déterminants de la structure organisationnelle, constituant des variables de simulation, ne sont pas fixés par avance, ni par les concepteurs internes de l'organisation, ni par les ergonomes. Ces déterminants sont générés par les opérateurs des groupes de travail. En conséquence, l'ergonome qui joue le rôle d'expérimentateur doit s'attacher à identifier ces déterminants en cours de simulation. L'« influence » qu'il peut avoir dans le choix de ces variables se joue essentiellement dans les éléments du travail qu'il met en débat dans les groupes : les situations d'actions caractéristiques⁹⁵. Enfin, si les variables sont déterminées en dehors de l'activité des opérateurs, c'est-à-dire par d'autres, alors on enlève une autre dimension de la simulation organisationnelle relative aux déterminants du processus de coopération permettant de modifier la structure.

4.1.5 Les déterminants du processus de coopération

Les déterminants du processus de coopération conduisent l'expérimentateur à des difficultés de maîtrise de variables encore plus importantes que pour les déterminants de la structure. En effet, ces déterminants résultent d'un construit entre les opérateurs. Ils restent souvent implicites car ils sont induits par les formes de relations interindividuelles. La difficulté pour l'ergonome est alors de formaliser les modes de relations de façon à les rendre explicites.

⁹⁵ Nous reviendrons sur ce point dans le § 4.2.

A première vue, il ne semble pas possible de définir l'ensemble des déterminants qui conduisent au bon déroulement de coopérations entre les individus, même si certains concepteurs définissent des règles pour guider les coopérations. À la Mutuelle, les « organisateurs » avaient déterminé des engagements qui devaient permettre le bon déroulement des échanges entre *back office* et *front office* (Cf. Annexe 16). Les résultats de cette recherche nous ont montré les limites de cette structuration des coopérations. Pour autant, il nous semble envisageable d'identifier des méthodes qui permettent aux opérateurs de construire des règles de coopération. Il convient alors de considérer la simulation, et plus globalement l'expérimentation, comme un moyen de créer de nouvelles situations de coopération dans et par le travail. La simulation n'est plus une situation « décontextualisée » mais elle devient partie intégrante de l'activité de travail des opérateurs qui y participent (Figure 32).

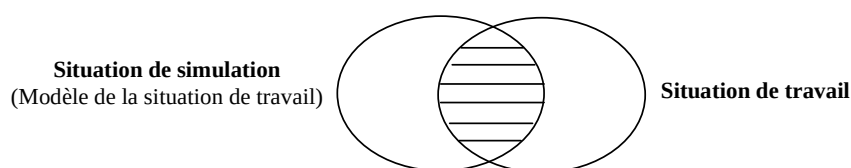


Figure 32 : Schéma de simulation organisationnelle

Contrairement au schéma classique de simulation, dans la simulation organisationnelle à échelle 1 les liens entre la situation de simulation et la situation de travail s'établissent dans l'activité de travail des opérateurs. Leur travail sur la définition d'une structure organisationnelle participe à l'élaboration de règles de coopération.

Dans les groupes de travail constitués par les ergonomes à la Mutuelle, les différentes modifications de la structure organisationnelle se sont établies progressivement. Selon les cas traités, il s'agissait de mettre en débat des logiques contradictoires relatives à la qualité de service. Parallèlement à la construction progressive d'un référentiel commun – sur la qualité de service – au *front office* et au *back office*, les acteurs construisaient les règles de coopération qui leur permettraient d'alimenter ce référentiel et de le garder en commun. Des résultats se rapportant au déroulement des groupes de travail entre sections et CT nous permettent de mettre en évidence que des règles de coopération ont pu s'établir à différents niveaux, entre différents acteurs :

- Entre des opérateurs d'une section et ceux du CT : les opérateurs sont tombés d'accord sur le fait qu'un des buts des groupes de travail serait de permettre une homogénéisation des procédures des sections utilisées par le CT (Cf. Annexe 6 : « Compte rendu n° 1 »). Au moment des faits, il faut garder à l'esprit que les sections sont donneurs d'ordres au CT, qui est alors considéré comme un prestataire au service des sections. Par conséquent, il s'agissait d'une avancée importante au regard des interactions entre sections et CT. Le terme « fédéralisation

du CT » employé par des responsables de sections au cours d'une réunion (Cf. Annexe 6 : « Compte rendu n° 3 ») sous-tend un degré de coopération entre eux plus important qu'en début d'intervention, où le CT était perçu par les sections comme une structure qui rejetait des « déchets » (Cf. Annexe 3).

- Entre les opérateurs d'une même section : les modes de régulations qui s'instituaient dans les groupes de travail nécessitaient une prise de « décision locale » de la part du responsable représentant sa section. Nous pouvons relever qu'au cours de la première réunion une section n'a pas validé les solutions retenues par les autres : « les propositions envisagées devront être discutées avec l'équipe de direction avant de prendre une décision, car les personnes concernées n'ont pas eu la possibilité d'être présentes à cette réunion » (Cf. Annexe 6 : « Compte rendu n° 1 »). Au cours de la seconde réunion, la situation avait changé puisque les trois sections présentes validaient l'ensemble des solutions pour les expérimenter (Cf. Annexe 6 : « Compte rendu n° 1 »). Nous avons appris plus tard par un des responsables de la même section, que le processus de décision au sein de l'équipe de direction concernée avait profondément été remis en cause.
- Entre des opérateurs de sections différentes : une des réunions d'un groupe de travail (Cf. Annexe 6 : « Compte rendu n° 5 ») a conduit à mettre en avant l'intérêt d'une coopération entre les sections d'une même région académique en parallèle des coopérations entre sections et CT. Il était en question de partager des activités entre sections en fonction des retards des unes et des autres.

Ces résultats mettent en avant que la construction de règles de coopération est un processus complexe qui nous semble difficile à déterminer d'avance. En effet, si nous avions comme hypothèse de départ – avant l'expérimentation – qu'il était nécessaire de favoriser la création de règles de coopération entre les opérateurs des sections et ceux du CT, pour rétablir les liens entre *front office* et *back office*, nous n'avions pas déterminé *a priori* la nécessité de nouvelles règles de coopération entre opérateurs d'une même section et opérateurs de sections différentes.

Donc les coopérations s'établissent en cours de simulation. Dans ce cas, les déterminants du processus de coopération ne sont pas totalement définis en amont de l'expérimentation et le rôle de l'expérimentateur – l'ergonome – est de déterminer les modes de coopérations à partir d'un travail sur des situations communes aux acteurs.

4.1.6 La place des situations d'action caractéristiques (SAC)

Les situations d'action caractéristique⁹⁶ (Jeffroy, 1987) constituent un outil et un matériau essentiel pour l'ergonome. Elles sont consécutives à la formalisation des analyses de l'activité. Il s'agit de « l'unité élémentaire de conception permettant le passage de l'analyse des situations existantes à l'approche des situations futures » (Daniellou, 1992, p. 38).

⁹⁶ SAC.

Elles sont caractéristiques par rapport à la variabilité, aux stratégies mises en œuvre, à la fréquence d'apparition dans l'activité ou encore compte tenu des conséquences qu'elles génèrent sur l'efficacité et/ou la santé des opérateurs. Dans la simulation organisationnelle, les SAC peuvent être utilisées pour mettre en évidence des dysfonctionnements du processus de production et des lacunes dans les modes de régulation. Elles peuvent prendre la forme d'une phrase orale ou écrite comprenant un verbe d'action et/ou un schéma représentatif de la situation. Plus généralement, elles permettent d'alimenter le processus de simulation. Le schéma représentant une situation d'action caractéristique de traitement d'un dossier entre section et CT, représenté par la figure 33 (Cf. Annexe 20) a constitué un

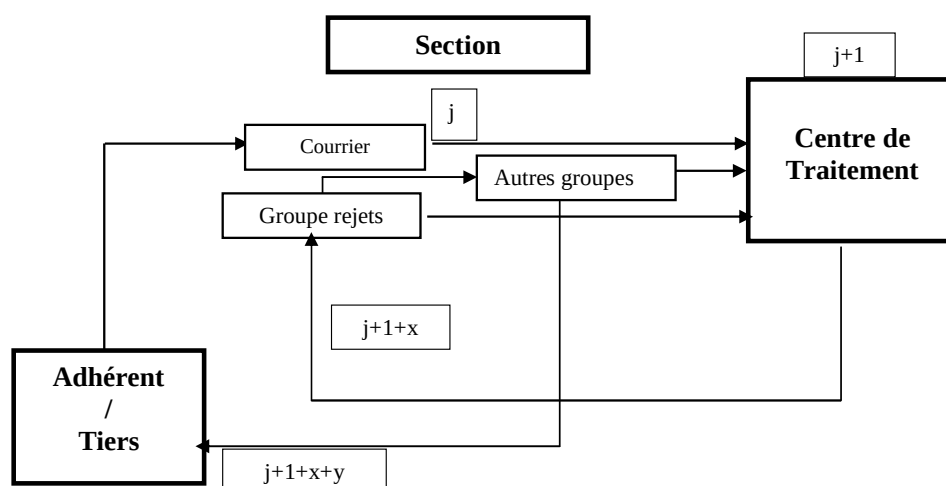


Figure 33 : Situation d'action caractéristique de traitement d'un dossier

support majeur pour les discussions dans les groupes de travail. En effet, cette schématisation d'un processus de production met en avant les variabilités de délais de production, les différentes logiques sous-jacentes et les différents acteurs concernés. Il est devenu un objet intermédiaire de conception (Jeantet, 1998) dont la finalité était de réduire l'ensemble des variables de temps non maîtrisées (X et Y).

4.1.7 La configuration des simulations

Les simulations sur l'organisation, telles que nous les avons décrites, se déroulent par une alternance de situations plus ou moins ancrées dans l'activité des opérateurs. Pour éclaircir notre propos, nous pourrions dire que les simulations organisationnelles s'établissent par une succession de phases entre « espaces artificiels » et « espaces naturels ».

Des « espaces artificiels »

Nous entendons par « espaces artificiels » les lieux où la part de la simulation est la plus « déconnectée » de la situation de travail. Lorsque les ergonomes décident de mettre en place des groupes de travail, ils créent un espace nouveau de travail pour les opérateurs. En général, une part de l'activité des opérateurs consiste à résoudre des problèmes au

quotidien. Par conséquent, lorsqu'il s'agit de proposer aux opérateurs de trouver des solutions à des dysfonctionnements, il n'y a rien d'artificiel pour eux. Ce qui l'est réside dans le fait de créer un espace pour résoudre ces problèmes.

Même si les « espaces artificiels » sont construits par l'expérimentateur, il n'a pour autant l'entière maîtrise de leur configuration. Ce point est important car l'issue des simulations en est dépendante. À la mise en place du premier groupe de travail, les ergonomes avaient souhaité que différentes catégories d'opérateurs soient présentes dans les groupes : des agents, des techniciens et des responsables. Une analyse de la configuration des réunions des groupes de travail nous permet de mettre en évidence que l'absence d'une des catégories d'opérateurs a conduit à des résultats différents (Cf. Annexe 28) :

- Lorsque un directeur de section est absent dans la réunion, les solutions retenues par le groupe sont difficilement retenues par la section concernée ;
- Lorsque le directeur n'a pas le pouvoir de décision pour la section, les solutions ne sont pas retenues ;
- Lorsque le technicien de la section est absent, le directeur éprouve des difficultés quant aux décisions à prendre car les cas traités sont parfois extrêmement techniques.

Ces résultats mettent en évidence l'importance de la configuration des « espaces artificiels » de simulation. De plus, ils mettent en avant l'impuissance de l'expérimentateur à maîtriser l'ensemble des variables. Pour autant, ils ont permis aux ergonomes de vérifier que certaines configurations de groupes entraînaient des issues plus favorables que d'autres. Par conséquent, des variables ont pu être identifiées comme essentielles à l'établissement de coopérations entre les opérateurs du *front office* et ceux du *back office*. En effet, cela a permis à la fin de l'expérimentation (Cf. Annexe 13) de mettre en avant la place des différents acteurs dans les espaces de régulation : des agents et des techniciens qui connaissent finement les activités considérées et des directeurs qui peuvent prendre une décision locale quant à la modification de règles pour expérimentation.

Des « espaces naturels »

Les « espaces naturels » concernent les moments entre les « espaces artificiels ». Autrement dit, entre deux réunions de groupe de travail, la « vraie vie » continue pour les opérateurs mais les simulations ne s'arrêtent pas. Les solutions retenues par les groupes de travail, concernant la mise en place de nouvelles règles, sont alors mises en application. Il s'agit d'un « temps fort » des simulations puisqu'il va entraîner la validation ou non des solutions retenues et permettre en même temps des régulations en temps réel. L'inconvénient pour l'expérimentateur réside dans son incapacité à contrôler l'ensemble des modes de coopérations mis en jeu entre les acteurs. Il lui faudrait en effet pouvoir être présent auprès de chaque acteur en interaction et enregistrer les conversations. Techniquement cela s'avère extrêmement difficile. Néanmoins, un des moyens d'accéder

aux déterminants du processus de coopération reste l'explicitation par les acteurs dans des entretiens ou dans les réunions constituant les « espaces artificiels ».

4.2 *Le déroulement des expérimentations*

Plus généralement les simulations organisationnelles sont comprises dans un processus d'expérimentation qui nous semble être un élément clé de la conduite de projet en conception organisationnelle. L'expérimentation que nous avons pu mettre en place et suivre dans la Mutuelle nous permet d'établir un ensemble de repère concernant le déroulement d'une expérimentation sur l'organisation.

4.2.1 La mise en place de groupes de travail

Comme pour la mise en place du projet, la mise en place des groupes de travail ne se décrète pas. Elle se construit avec les futurs participants et les décideurs. Comme nous l'avons vu ci-dessus, les configurations des réunions en groupes de travail, constituant les espaces artificiels des simulations, ne sont pas totalement définies par avance. Dans ce cas, l'ergonome pourra seulement proposer des préconisations qui seront plus ou moins entendues par les différents acteurs. Dans le cas de l'expérimentation à la Mutuelle, les groupes de travail se sont construits au fur et à mesure. Nous avons débuté avec trois sections et un CT et avons progressivement constitué des groupes avec les 17 autres sections de la région. Les résultats proposés en annexe 28 montrent la nécessité pour l'ergonome de construire préalablement des liens avec les futurs acteurs des groupes. Les sections où les ergonomes avaient effectué des analyses du travail et/ou des entretiens avec les responsables sont celles qui ont conduit à la mise en place d'expérimentations rapides. Par conséquent, la construction de l'expérimentation passe par une construction sociale de l'intervention. Les analyses du travail réalisées préalablement dans les sections et les entretiens avec les responsables permettaient de faire partager aux futurs participants un regard sur le travail, et par conséquent la construction de représentations sur les orientations des transformations possibles. Ce travail de préparation est déterminant pour l'intervention ergonomique.

4.2.2 Identifier et hiérarchiser des problèmes

L'ergonome alimente les discussions des réunions des groupes de travail à partir des SAC. Cela peut se faire au cours de la réunion, mais les entretiens préalables avec des participants constituent des moments de validation des SAC. Pendant les réunions, les difficultés traitées doivent être exprimées par les participants (Cf Annexe 6 : « Compte rendu n° 1 »). L'ergonome joue seulement un rôle de « catalyseur » d'expression des difficultés à partir du travail de validation des SAC préalablement effectué. Ensuite, pour des raisons techniques d'expérimentation – tous les problèmes ne peuvent pas être abordés – il est essentiel de hiérarchiser les problèmes afin de donner des priorités aux dysfonctionnements les plus conséquents. Il s'agit de mettre en débat les différentes logiques d'action. A la Mutuelle, les critères de qualité de service ont souvent été partagés entre délais de production massive et prise en compte de singularités de certains cas.

4.2.3 Trouver des solutions

La recherche de solutions aux problèmes évoqués ne constitue une « difficulté technique » de résolution de problèmes. En effet, la construction des problèmes participe à la construction des solutions. La contrainte essentielle est de s'entendre sur les moyens pour parvenir aux solutions. Il s'agit d'une construction sociale entre les acteurs. À la mutuelle, les solutions aux dysfonctionnements de processus de production entre *front office* et *back office* passaient par une restructuration de l'organisation, et donc une remise en cause des règles existantes. Les règles utilisées par les opérateurs sont sous-tendues par des logiques d'action et remettre en question ces règles entraîne une confrontation des logiques.

Donc la recherche de solutions est double : trouver un compromis aux conflits de logiques et matérialiser ce compromis sous forme de solution technique.

4.2.4 Identifier les avantages et les inconvénients des solutions retenues : des critères d'évaluation

L'identification d'avantages et d'inconvénients découle des débats sur la recherche de solutions. Il convient néanmoins que l'ergonome en effectue une formalisation. Cela permet d'identifier des critères d'évaluation qui permettent de valider ou non les solutions techniques expérimentées. Dans notre cas, les avantages et inconvénients ont été exprimés sous forme d'augmentation ou de diminution de (Cf. Annexe 6) :

- Charges de travail ;
- Délais de traitement ;
- De réclamations ;
- D'erreurs.

Les critères d'évaluation correspondants ont consisté à fournir une mesure, effectuée pendant l'expérimentation par les opérateurs et/ou les ergonomes, aux différents avantages et inconvénients.

4.2.5 Expérimenter les solutions en fixant une date de fin

La phase d'expérimentation – « espace naturel » de simulation – doit comporter une date de fin, de façon à intégrer l'expérimentation dans les contraintes temporelles du projet. La première phase d'expérimentation, avec le groupe de travail initial s'est déroulée sur une période de six mois (Cf. Annexe 6). Cette durée peut sembler importante mais la simulation à échelle 1 peut générer des productions de résultats longues (par exemple, les taux de réclamations des clients). De plus, nous avons vu plus haut qu'il s'agit de d'expérimenter les solutions techniques, synonymes de nouvelle structure organisationnelle, et de faire « émerger » des règles de coopération ; ce deuxième aspect restant plus long à mettre en œuvre.

4.2.6 Évaluer les résultats de l'expérimentation et décider des choix

L'évaluation des résultats s'effectue en deux temps : à la date de fin d'expérimentation fixée préalablement et au cours de l'expérimentation.

Pendant l'expérimentation

Les résultats de l'expérimentation entre sections et CT nous permettent de mettre en avant que l'évaluation en cours d'expérimentation a pour objet d'ajuster les solutions retenues. Par exemple, le transfert des contacts téléphoniques au CT a été évalué dès la seconde réunion (Cf. Annexes 25 et 6 : « Compte rendu n° 2 »). Cette évaluation aura permis d'affiner le contenu des contacts et les conditions dans lesquelles ces contacts seraient effectués : « Durant la période de transition, le centre de traitement a pu tester cette nouvelle tâche et il s'avère que les appels ne sont pas nombreux mais peuvent régler des problèmes conséquents en termes de délai de traitement... Les appels seront essentiellement sortants. Si le cas se présente, les PS auront la possibilité de contacter le centre de traitement, mais ce dernier se sera identifié comme "contact pour problèmes techniques liés à la liquidation" » (Annexe 6 : « Compte rendu n° 2 »).

À la fin de l'expérimentation

Une dernière évaluation se réalise en fin d'expérimentation en présence des participants. Elle vise une présentation globale des résultats obtenus par les modifications structurelles. Elle permet aussi de réaliser une synthèse sur les modes de coopération mis en jeu durant l'expérimentation.

La fin des expérimentations à la Mutuelle a donné lieu à une réunion de synthèse (Cf. Annexe 13). Elle réunissait l'ensemble des participants (ergonomes compris) mais également des responsables du Siège National (le Directeur National des sections et CT, un consultant interne en organisation et le chef de projet Cap Service)⁹⁷.

La première partie de la réunion a permis de proposer un ensemble de résultats « techniques » formalisés tant par des opérateurs et responsables de sections et CT que par les ergonomes. Ils ont porté sur :

- L'évolution des volumes d'aides proposés par le CT (Cf. Annexe 11) ;
- L'évolution des taux de rejets (Cf. Annexe 27);
- L'évolution des transferts de tâches des sections vers les CT (Cf. Annexe 26);
- L'évaluation des contacts avec les PS (Cf. Annexe 25);
- L'homogénéisation des procédures (Cf. Annexe 12).

L'ensemble des résultats doit être débattu par les acteurs de façon à terminer la réunion sur un consensus concernant les solutions retenues pour une généralisation. À la fin de la réunion de synthèse à la Mutuelle, toutes les solutions élaborées et expérimentées ont été validées par l'ensemble des participants.

⁹⁷ Pour des raisons externes à l'expérimentation, la Vice-Présidente de la Mutuelle n'a pas pu participer à cette réunion.

Mais l'objet principal de la réunion de fin d'expérimentation porte sur les modes de

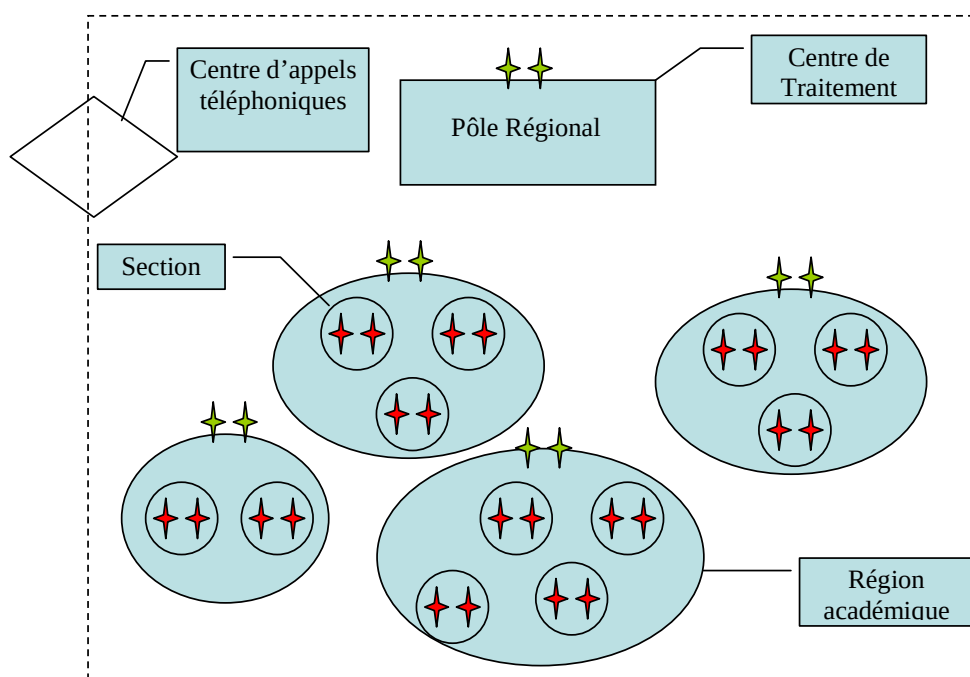


Figure 34 : Deuxième proposition d'une structure organisationnelle régionale

coopération qui ont permis de réaliser les transformations et leur mise en application expérimentale. Les résultats s'y rapportant ne se formalisent pas comme ceux relatifs solutions techniques expérimentées. L'évolution des modes de coopération s'« évalue » en fonction des propositions de transformations de la structure organisationnelle avancées pour généraliser les modes de régulation expérimentés. Plus concrètement, il s'agit de structurer l'organisation de façon à permettre aux opérateurs et responsables de conserver une action sur les règles : structurer le travail d'organisation. La figure 34 représente la structuration proposée par les participants à la réunion de synthèse. Elle met en avant deux éléments significatifs de l'évolution des modes de coopération entre *front office* et *back office* :

- La place centrale accordée au CT dans la gestion régionale des régulations ;
- La hiérarchisation des coopérations (sections, régions académiques, région CT) ;

La hiérarchisation des coopérations s'est structurée à différents niveaux :

- Entre une section et le CT : un agent et un décideur ont été nommés par section (les étoiles à l'intérieur des plus petits cercles). L'agent est le référent de la section concernant les ajustements techniques et quotidiens avec le CT. Le rôle du décideur consiste à intervenir lorsque une décision locale doit être prise concernant les problèmes techniques entre sa section et le CT (règles autonomes).

- Entre différentes sections d'une même région académique : le même agent et le même décideur (binôme évoqué ci-dessus) arbitrent la répartition des tâches entre les sections en ajustant les règles entre eux (règles autonomes).
- Entre une section (le binôme) et la région académique (binôme composé aussi d'un agent et d'un décideur) : les différents ajustements entre sections peuvent faire l'objet de généralisation au sein d'une région académique, à partir du moment où ces ajustements permettent d'apporter une amélioration aux différentes sections concernées.
- Enfin entre les sections et le CT : le pôle régional, constitué de représentants des différentes structures a pour finalité de gérer la diversité de régulations pour l'ensemble des 20 départements.

Cette structuration laisse place à des modes de régulations divers selon les cas : des « régulations chaudes » (Terssac et Lompré, 1996), non formalisées, entre sections ou entre sections et CT et des régulations plus formelles, « froides » (Ibid.) relatives à l'officialisation et l'homogénéisation de règles pour l'ensemble de la région CT. De plus, le pôle régional garde ainsi les caractéristiques des groupes constitués pour l'expérimentation, ce qui permet une forme de continuité dans les formes d'échanges déjà construites en cours d'expérimentation :

- Des agents et des responsables (une dimension technique et décisionnelle) ;
- Des représentants de chaque structure ;
- Environ une dizaine de personnes pour laisser place au débat.

Des éléments de coopération qui ne transparaissent pas dans la figure 34 ont néanmoins été proposés au cours de cette réunion : il s'agit des liens entre la région et le Siège National. En effet, les différentes décisions prises aux niveaux départemental, académique et régional (20 départements) constituent une décision locale qui doit être validée par les responsables nationaux.

Enfin, cette structuration organisationnelle, qui modifie sensiblement les coopérations pour la production de service entre *front office* et *back office* servira par la suite, dans la conduite globale du changement, de référence à la définition d'un schéma régional à la Mutuelle dans le cadre du projet Cap Service.

4.3 De l'évaluation à la validation des résultats : la construction d'un circuit de décisions

Ces différents résultats mettent en avant la dynamique sociale engagée pendant l'expérimentation pour évaluer et valider un ensemble de résultats. Or, dans ce que nous venons de décrire, les décisions prises concernant la définition de règles nouvelles ne concernent qu'un niveau local, c'est-à-dire régional. Ce travail est essentiel et nécessaire pour construire un travail d'appropriation par les opérateurs des différentes modifications, mais il ne suffit pas à « ancrer » les modifications dans la structure organisationnelle : **la décision finale revient aux décideurs nationaux**. Ce qui nous conduit à penser qu'un

circuit de décision doit être construit parallèlement à l'expérimentation et que l'ergonome peut participer à sa construction et y prendre part.

Les approches sur les processus de décision peuvent être envisagées sous des angles différents : du point de vue de l'individu ou du point de vue du collectif en s'appuyant sur les rapports entre les individus, dont les développements de Simon (1983) concernant les processus de décision au sein des organisations, sont un bon exemple. Ces approches ont pour finalité principale de décrire et de comprendre les processus de décisions.

Pour le propos qui est le nôtre, nous nous préoccupons de la question de la décision du point de vue des rapports sociaux, et plus particulièrement ceux en jeu dans une expérimentation sur l'organisation. Dans un contexte de changement organisationnel, il nous semble que la dimension sociale entre les différents acteurs de l'entreprise est un aspect essentiel, ce qui rend complexe la compréhension des processus de décision. Dans ce contexte, nous ne prétendons pas fournir ici un modèle de décision dans l'entreprise en question – ce serait dénué de sens compte tenu de la complexité en jeu – mais essaierons d'apporter un regard particulier pour alimenter la discussion sur la participation de l'ergonome à la conception organisationnelle. Ce que nous avons décrit plus haut concernant l'expérimentation menée à la Mutuelle, met en avant deux principaux éléments :

- La décision comprend plusieurs niveaux allant du haut vers le bas et « du bas vers le haut » (Laxalt et Petit, 2003) ;
- Le processus de décision n'est pas séquentiel, c'est-à-dire que la validation (ou la non-validation) finale – formelle – par les décideurs, des résultats validés localement, ne se réalise pas seulement en fin de processus ;
- L'ergonome peut prendre part au processus de décision.

Ceci conduit à penser que le processus de décision concernant la modification de la structure organisationnelle s'établit dans une dynamique sociale complexe. L'intervention menée à la Mutuelle positionnait les ergonomes en assistance à la Maîtrise d'Ouvrage, pour la conduite du changement. Le déroulement de l'intervention (Cf. Annexe 2) montre que les liens tissés par les ergonomes ne se limitent pas pour autant aux dirigeants nationaux. La construction progressive de l'expérimentation marque sensiblement l'intérêt porté à ce que les résultats soient validés parallèlement avec les responsables locaux. De plus, la prise de décision est articulée autour d'espaces formellement reconnus comme tels et d'espaces plus informels sous forme de « colloques singuliers » (Christol, 2004).

La modification progressive des représentations – sur l'activité des opérateurs et donc sur un des déterminants du fonctionnement de l'entreprise – des différents acteurs du processus de décision passe par ces différentes dimensions qui marquent nécessairement

l'intervention ergonomique (Figure 35). L'ergonome participe alors à la négociation sur le travail (Dugué, 2005).

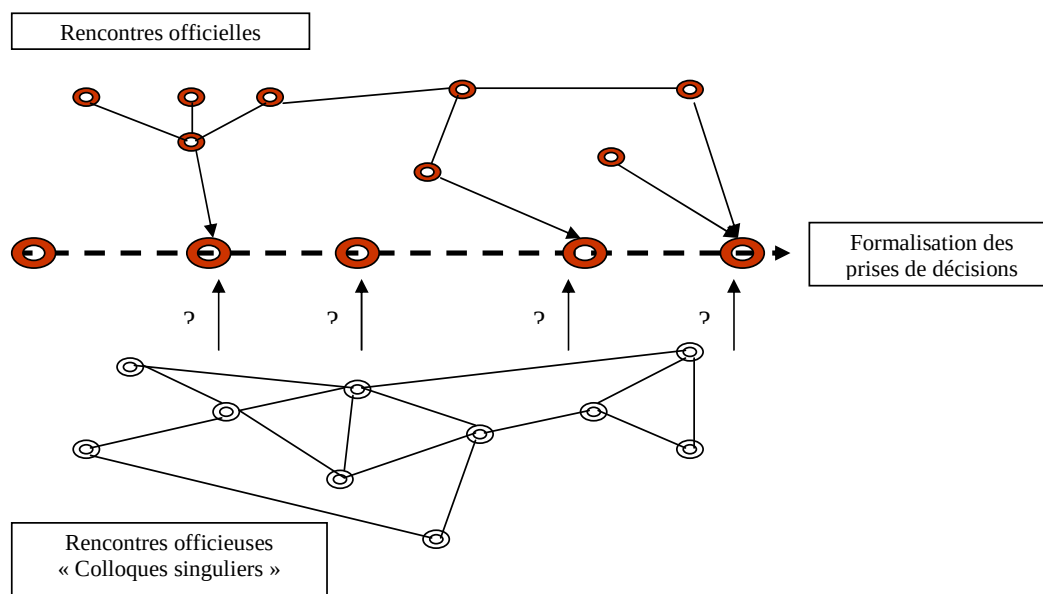


Figure 35 : Le processus de décision au cours de l'intervention (d'après Petit, 2004)

Il est possible de formaliser un processus de décision en répertoriant l'ensemble des rencontres officielles dans un projet, comme les comités de pilotage (cercles rouges sur la flèche) ou les réunions formelles satellites (Petit, 2004). Mais quoi qu'il en soit, il est difficile d'évaluer l'impact des rencontres informelles sur les prises de décisions. De plus, d'autres éléments, que l'ergonome ne peut avoir, peuvent aussi influencer les décisions des dirigeants et responsables.

En conséquence, l'action de l'ergonome n'est qu'un maillon du processus de décision, du changement organisationnel, auquel il participe en alimentant les décideurs par les éléments du travail qu'il formalise : « [...] la contribution de l'ergonome peut être de les [les processus de régulation du changement] alimenter à la fois en méthodes et en données (Daniellou, 2004, p. 19).

5. Entre système adapté et adaptable : le maintien d'un équilibre

Finalement, le maintien de la continuité du service s'élabore à partir de deux modes d'action sur l'organisation : un système adapté en favorisant localement les coopérations nécessaires à un travail sur les règles d'action et, un système adaptable qui permet, en modifiant la structure organisationnelle, de coordonner les coopérations. Cette approche

peut permettre, nous semble-t-il, de guider le changement organisationnel comme un développement de l'organisation, des interactions interindividuelles à la structure.

5.1 *De l'adaptation cognitive et individuelle à la régulation collective*

Dans les propos que nous avons tenus jusque là, nous n'avons pas établi de liens entre la conception organisationnelle et le changement organisationnel. La raison essentielle est que nous n'en voyons pas ou peu. En effet, le changement organisationnel tel qui nous a été présenté par les dirigeants de la Mutuelle, en début d'intervention, consistait à modifier une partie de la structure de l'organisation : création de nouveaux centres, création de nouveaux métiers, modifications du processus global de production du service. A partir de ces éléments, nous pouvons considérer qu'il s'agit alors de concevoir un nouveau système organisationnel compte tenu de contraintes extérieures.

Par contre, ce qui nous paraît essentiel, est que ce processus – qu'il soit nommé changement ou conception de l'organisation – va venir modifier les activités individuelles et collectives. Dans ce cadre, on ne peut pas considérer le changement organisationnel comme l'adaptation des individus et collectifs à la nouvelle structure – à coup de messages managériaux – mais comme une adaptation conjointe de la structure et des activités individuelles et collectives. De fait, le changement d'organisation doit aussi permettre un développement des individus par acquisition de nouvelles connaissances et compétences dans la future structure : « [...] le principal, sinon le seul avantage concurrentiel durable des entreprises réside de plus en plus dans leur aptitude à maîtriser, acquérir et créer des savoirs. » (Lorino, 2001a, p. 399). Nous ne participerons pas ici à alimenter la discussion sur la « résistance au changement », mais il nous semble néanmoins que les questions relatives au « décalage » entre le développement de la structure et celui des activités participent à nourrir le débat⁹⁸.

Dans ce contexte, l'expérimentation nous semble être un levier d'action pour l'intervenant qui participe à la conception de l'organisation. En effet, la résolution de dysfonctionnements en temps réel à partir de situations communes aux opérateurs permet de prendre en considération un certain nombre d'éléments que Sardas et Levebvre (2005) jugent indispensables dans la conduite du changement :

- Dynamique cognitive (compétences et modalités d'apprentissage) ;
- Les logiques sociales d'acteurs (jeux stratégiques et mécanismes de gestion) ;
- Investissement subjectif et dynamiques identitaires ;
- Dynamiques collectives ;
- Modes de reconnaissance. (p. 280).

⁹⁸ A ce propos, nous renvoyons le lecteur à Dejours, Dessors et Molinier (1993) ou encore Bernoux (2002 et 2004, pp. 273-277).

L'expérimentation permet aux opérateurs d'abord de participer à l'élaboration de règles d'action mieux adaptées puis de juger de la validité de ces règles par une mise en application. Reste que tous les acteurs ne peuvent pas participer à la phase d'élaboration des nouvelles règles. Par contre, la simulation à échelle 1 permet à chaque opérateur, dans le périmètre défini pour l'expérimentation, de s'approprier ou non les nouvelles règles et de formuler un jugement sur leur efficacité. D'un point de vue cognitif, chacun a donc la possibilité de s'adapter durant une phase déterminée : celle de l'expérimentation. Chaque individu s'engage ainsi dans le processus de changement par un investissement subjectif, ce qui participe à la prise en compte des dynamiques identitaires existantes. Enfin, la durée de l'expérimentation joue un rôle dans les possibilités d'élaborer de nouvelles règles de coopération. Dans l'exemple de la Mutuelle, la durée de l'expérimentation a pu paraître longue aux yeux des dirigeants (un an et demi) mais elle concernait 20 sections départementales et 600 personnes. Compte tenu des enjeux de l'expérimentation en termes d'appropriation individuelle de nouvelles règles d'action et de construction collective de règles de coopération, la durée de l'expérimentation peut être longue.

L'expérimentation conduit donc à la construction de modes de reconnaissance réciproque : des responsables vers les opérateurs en laissant des possibilités de participer au changement et de construire en partie son activité future et, des opérateurs vers les responsables en participant à un travail d'organisation. Le changement par l'expérimentation permet ainsi une adaptation progressive des individus et de leurs interactions.

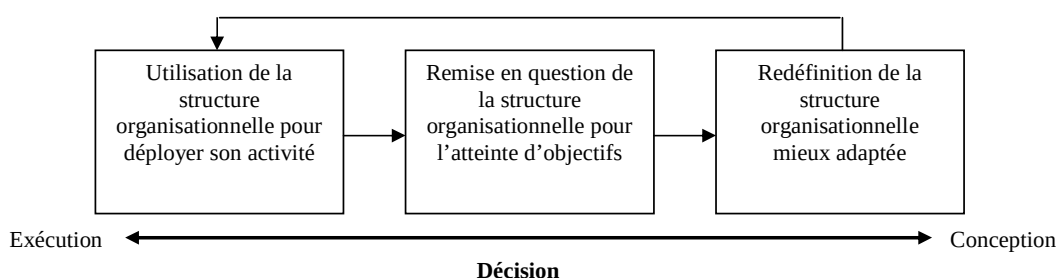


Figure 36 : Conception de la structure organisationnelle comme système adapté

Plus généralement, l'expérimentation conduit à l'élaboration d'un système localement adapté. À la Mutuelle, elle a permis de « rectifier » la structure organisationnelle de production de service entre *front office* et *back office*. Elle convenait à 21 structures (20 sections et 1 CT) dans le cadre d'un fonctionnement régional. La figure 36 schématise le processus mis en œuvre en cours d'expérimentation pour rendre le système organisationnel adapté. La première étape consiste à analyser l'utilisation de la structure organisationnelle comme moyen pour déployer l'activité. Les analyses du travail réalisées par l'ergonome participent à cette étape. Ensuite, les résultats des analyses permettent une mise en

perspective de la structure organisationnelle par rapport aux conséquences qu'elle induit sur l'atteinte des objectifs. La mise en place de groupes de travail prend alors une dimension essentielle pour permettre le débat entre différentes logiques. La définition de nouvelles règles d'action pour améliorer le système existant en découle.

5.2 La structuration des interactions ou de la coopération à la coordination ?

Mais nous avons vu plus haut que l'expérimentation permet aussi, par modifications progressives de la structure organisationnelle, d'identifier des méthodes qui permettent aux acteurs d'agir sur l'organisation. Le rôle de l'ergonome peut alors consister à structurer le travail d'organisation (Terssac, 1998, 2003).

Le travail d'organisation ne se décrète pas. Il peut éventuellement se structurer mais dépend beaucoup des interactions construites entre les opérateurs. La prise en compte d'éléments de l'activité aux cours de ces interactions constitue les déterminants formalisables qui peuvent être pris en compte dans la structure. Se crée alors un jeu entre la remise en cause permanente de la structure dans l'activité de travail, nécessaire à l'atteinte des objectifs, et, le choix d'une redéfinition de la structure par les concepteurs et décideurs. A ce propos, nous nous permettons de citer un passage un peu long de Simon (1991) car il nous semble bien décrire notre mouvement de pensée concernant l'idée de structurer les coopérations entre les acteurs d'une organisation :

« Il y avait alors deux horlogers, nommées Hora et Tempus, qui fabriquaient de très belles montres. Tous les deux étaient fort connus, et les téléphones de leurs magasins sonnaient fréquemment – de nouveaux clients les appelant constamment. Pourtant, Hora prospérait alors que Tempus devenait de plus en plus pauvre, pour finir par perdre son magasin. Pour quelle raison ? Les montres que fabriquaient les deux hommes étaient constituées d'environ 1000 pièces. Les montres de Tempus étaient ainsi faites que s'il n'avait que partiellement assemblé une montre et qu'il ait à la reposer – pour répondre au téléphone par exemple – toutes les pièces retombaient aussitôt et il fallait les réassembler à partir de zéro. Plus les clients aimaient les montres, plus ils téléphonaient et plus il devenait difficile de trouver assez de temps ininterrompu pour finir une montre. Les montres que faisait Hora n'étaient pas moins complexes que celles de Tempus. Mais ils les avaient conçues de telle façon qu'il pouvait assembler des sous-ensembles d'environ dix pièces chacun. Dix de ces sous-ensemble pouvaient à leur tour être assemblés en un sous-ensemble plus grand. Et un système de dix de ces derniers sous-ensembles constituait une montre complète. Ainsi, lorsqu'Hora devait abandonner une montre partiellement montée afin de répondre au téléphone, il ne perdait qu'une petite partie de son travail, et il ne lui fallait qu'une petite fraction du nombre d'heures de travail que demandait Tempus pour assembler ses montres. » (p. 177).

Une analogie – discutable – entre la façon de concevoir les montres et celle de concevoir une organisation nous semble envisageable. En effet, dans une moindre mesure que pour la

confection de montres, les coopérations peuvent être plus ou moins structurées, permettant ainsi de faciliter la conception permanente d'un système adapté aux activités individuelles et collectives. Un système adapté a une durée de vie limitée. Dans le cas du changement organisationnel, le système adapté ne l'est que dans un cadre – temporel et spatial – déterminé : celui de l'expérimentation. Si le changement organisationnel se limite à cet objectif, il y a fort à penser que de nouvelles contraintes extérieures viennent remettre en cause la structure définie. Par conséquent, le changement organisationnel doit aussi permettre la conception d'un système adaptable, c'est-à-dire un système qui favorise le travail d'organisation nécessaire à la conception d'un système adapté.

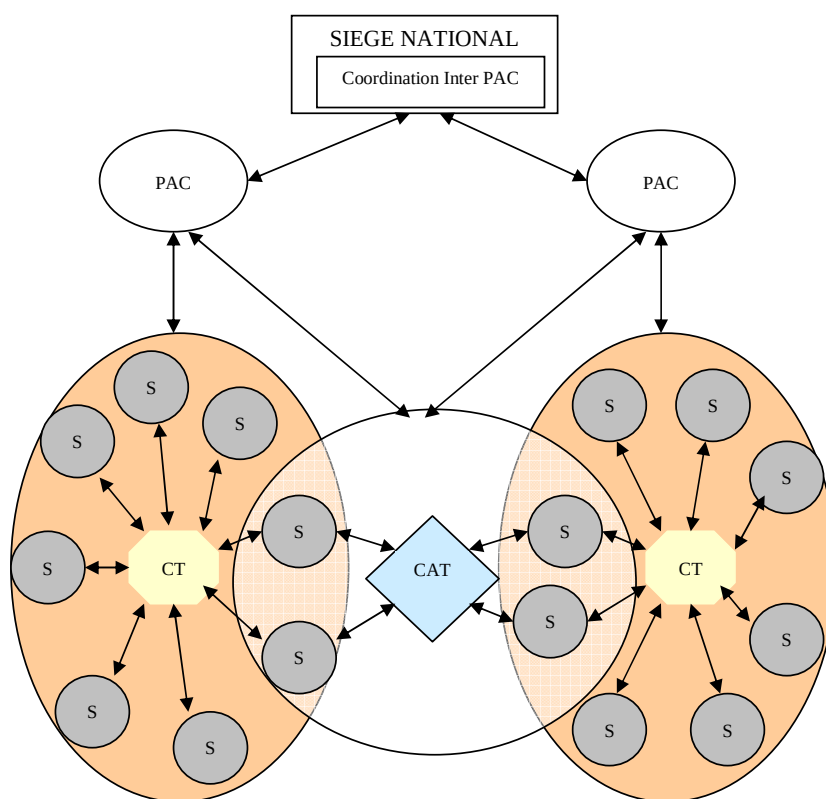


Figure 37 : Schéma d'un fonctionnement organisationnel régional

La participation conjointe des ergonomes à une expérimentation, visant l'établissement de coopérations entre *front office* et *back office*, d'une part, et à la définition d'une conduite du changement, ciblant l'amélioration de la qualité de service dans la Mutuelle, d'autre part, met en avant les efforts pour parvenir à ce double objectif. La figure 37, issue d'une réunion de travail (Cf. Annexe 10) puis d'un comité de pilotage (Cf. Annexe 8), met en avant les résultats d'une construction progressive des coopérations et d'une forme de structuration de ces coopérations. Cette figure reprend en partie les éléments proposés en

fin d'expérimentation illustrés par la figure 29 proposée plus haut. Elle y intègre de nouveaux éléments comme ceux découlant de la stratégie de régionalisation envisagée par l'entreprise⁹⁹.

Ces résultats mettent en avant deux éléments significatifs concernant les conditions d'accompagnement du changement organisationnel :

- Les effets de l'expérimentation perçus « positivement » par les dirigeants confirment la nécessité de mettre en place une simulation organisationnelle pour produire des résultats concrets à partir desquels des décisions peuvent être prises ;
- La structuration régionale de l'organisation (Figure 37) montre l'intérêt porté par ces mêmes dirigeants à « pérenniser » les conditions de coopérations, construites localement, dans le cadre d'une stratégie plus globale d'amélioration du service.

Cette action des dirigeants sur la structure organisationnelle met en évidence la conduite du changement alors adoptée : mettre en place une nouvelle organisation en fonction des actions menées par les concepteurs et en fonction des interactions entre les opérateurs. Nous pensons qu'il s'agit d'un changement de représentations des dirigeants concernant le fonctionnement de l'organisation. La décision prise de conserver et de donner les moyens de développer les liens entre le *back office* et le *front office* montre que les représentations concernant le processus de production de service ont changé. Elles sont passées d'un état où le fonctionnement organisationnel était empreint d'une rationalité « supposée parfaite » à une rationalité limitée (Cohendet et Llerena, 1990). De plus, le processus de décision inhérent à la conduite de la production de service a lui aussi été modifié puisque les Pôles d'Animation et de Coordination (PAC) sont alors mandatés d'un pouvoir de décision pour gérer les régulations régionales. La relation binaire entre sections et Siège National, concernant le processus de décision, passait ainsi à mode de fonctionnement en réseaux, plus proche des préoccupations quotidiennes sur le terrain : « Le découpage de l'organisation en centres de décision est donc indissolublement lié au problème de la coordination des différents centres : la répartition des décisions, nécessaire pour réduire la complexité, peut entraîner des incohérences dans les décisions prises par les différents centres ; la coordination des décisions permet de limiter les incohérences entre les différents centres. » (Terssac et Lompré, 1994, p. 183). Dit autrement, les mécanismes de coordination étaient perçus comme l'une des sources principales de l'efficacité (Mintzberg, 1990 ; Simon, 1983).

⁹⁹ Nous retrouvons ainsi les résultats de la préparation à la mise en place du projet, et notamment ceux concernant l'identification des projets « limitrophes » à l'intervention (§ 3.1 de ce même chapitre). En effet, le projet de régionalisation avait été évoqué deux ans plus tôt avec le directeur du développement en « colloque singulier ». Cela aura permis aux ergonomes d'intégrer cette dimension dans l'intervention, et notamment l'expérimentation.

5.3 *Le maintien d'un équilibre organisationnel entre ordre et désordre*

Plus généralement, ces résultats peuvent être interprétés comme une prise en compte conjointe des éléments de la structure de l'organisation et des hommes et des femmes qui la composent, pour conduire le changement organisationnel et définir l'organisation future : « Il n'y a pas d'un côté l'individu, de l'autre la Société, d'un côté l'espèce, de l'autre les individus, d'un côté l'entreprise avec son diagramme, son programme de production, des études de marché, de l'autre ses problèmes de relations humaines, de personnel, de relations publiques. Les deux processus sont inséparables et interdépendants. » (Morin, 1990, p. 116). L'expérimentation a permis de mettre à jour et de provoquer des interactions entre les différents opérateurs. Elle a souvent été synonyme de désordre aux yeux des concepteurs et décideurs car elle remettait en question un ordre préétabli ancré dans la structure organisationnelle. La prise en compte de ces interactions dans la structure a vocation à construire de l'ordre à partir du désordre. D'un côté, le désordre remet en cause l'ordre et d'un autre côté, il permet aussi de le construire. Plus concrètement, pour que les formes d'interactions, construites dans l'expérimentation ou avant, puissent perdurer, il est nécessaire que la structure les prenne en compte. Il s'agit alors de maintenir un équilibre entre la structure et les interactions, qui se construit à l'articulation des actions des exécutants et des concepteurs. Dans ce cadre, l'entreprise se donne les moyens de créer les conditions d'une « auto-éco-organisation » (Morin, 1990). La participation de l'ergonome à la conception organisationnelle consiste à fournir des éléments permettant à l'entreprise de maintenir un équilibre entre l'ordre et le désordre.

6. **Réflexions sur la participation de l'ergonome à la conception organisationnelle dans les services**

6.1 *En quoi l'approche socio-organisationnelle est-elle efficace dans les services ?*

6.1.1 Toutes les situations de service sont spécifiques

Au cours de la première partie de ce document, nous avons insisté sur le fait qu'il y avait un intérêt pour l'intervenant à ne pas considérer la situation comme « une situation de service en général » et plutôt s'attacher à comprendre en quoi cette situation de service est spécifique. La Mutuelle est une situation de service dans la mesure où le résultat de sa production est à la fois de la santé, du soutien social, financier, de l'aide et par les valeurs partagées entre les clients et les opérateurs. Les formes de relation entre le prestataire et les clients en dépendent. Nous ne sommes pas certains de retrouver le même partage de valeurs dans une situation de service essentiellement marchand.

6.1.2 Toutes les situations de service produisent de la performance dans la relation

Pour autant, toutes les situations de service ont un point commun. La présence plus ou moins soutenue du client et l'immatérialité de l'objet produit « condamnent » les situations

de service à produire une part de leurs performances dans la relation. Dans ce cas, la relation ne se limite pas seulement à l'interaction physique entre le client et le prestataire. La qualité de la relation de service est aussi produite par la co-construction et le respect, entre prestataire et client, d'un contrat de service. Donc la relation de service peut être jugée de qualité – par le client et les opérateurs – sans interaction physique, seulement par respect du contrat de service : « être remboursé dans les délais », « être justement remboursé », « être remboursé plus rapidement en cas de dépenses importantes », etc. Le respect de ce contrat de service se joue sur l'ensemble de la chaîne de production. Il permet alors de maintenir la continuité du service. Ceci conduit les opérateurs à partager une représentation commune de la qualité de service, ce qui nécessite d'une part, de s'accorder sur les critères de qualité de service et, d'autre part d'articuler les actions de chacun – définir les moyens – pour parvenir à produire le service en fonction de ces critères. Dans ce cadre, il existe une dimension collective de l'activité qui consiste à trouver les moyens de produire la qualité service.

6.1.3 Les coopérations entre opérateurs, gage de maintien de la continuité du service

Or, l'aspect collectif de l'activité de travail des opérateurs ne se décrète pas. Il se construit en partie par les opérateurs, et ne se définit donc pas à l'extérieur de la situation, par la définition d'engagements réciproques par exemple. Par contre, il nous semble qu'une approche partant des interactions entre les opérateurs sur des situations communes de travail – une approche socio-organisationnelle – peut aider à structurer les coopérations nécessaires au maintien de la continuité du service. Dans le cas d'une parcellisation de la production de service, entre tâches de *front office* et de *back office*, il s'agit alors de coordonner les actions des opérateurs de *front office* avec celles des opérateurs de *back office*. La construction de la coordination conduit inévitablement à une action sur les règles existantes.

6.2 *En quoi l'intervention ergonomique s'inscrit dans une démarche de changement organisationnel ?*

Si l'approche socio-organisationnelle nous paraît « adaptée » aux situations de service, reste à savoir comment la mettre en œuvre lors d'un changement organisationnelle. Nous allons nous pencher dans ce paragraphe sur les possibilités de construire une démarche socio-organisationnelle par l'intervention ergonomique. Cela nous conduira à interroger les buts, les moyens et les résultats de l'intervention (Baril-Gingras, 1999).

6.2.1 Les buts de l'intervention

Les buts de l'intervention dépendent des compétences que l'on attribue à l'ergonome. Dans ce cadre, nous nous rapprocherons du point de vue de Mazeau (2000) en considérant que l'ergonome est à la fois :

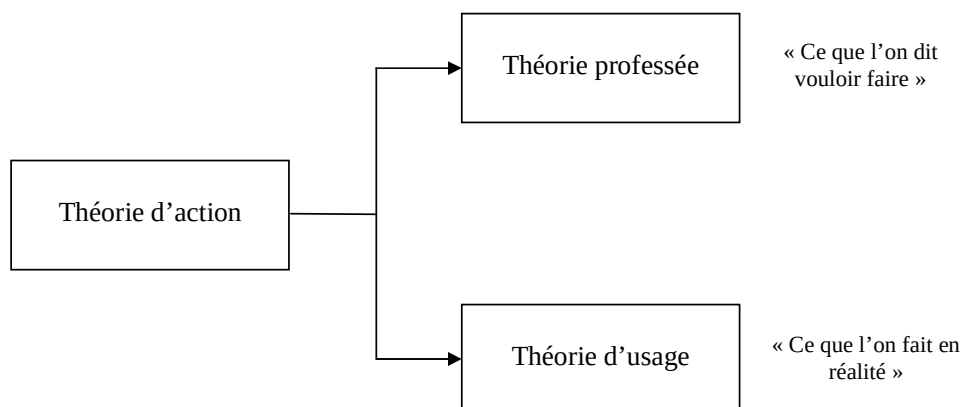
- Spécialiste des comportements humains, par les connaissances qu'il possède sur le fonctionnement de l'homme ;
- Spécialiste des situations de travail, par les connaissances acquises sur les conditions spécifiques du fonctionnement de l'homme en situation de travail ;

- Spécialiste en gestion du changement, par les compétences acquises dans la conception de situations de travail intégrant des éléments propres à l'activité des opérateurs et des concepteurs.

Nous nous concentrerons ici sur la participation de l'ergonome à la transformation des situations de travail et donc en le considérant comme un spécialiste en gestion du changement. Dans ce cadre, le changement doit être pensé comme un processus (Guérin, 2000) et pas seulement comme la définition d'un état final. Ainsi, la participation de l'ergonome à la conception de l'organisation peut être envisagée à deux niveaux :

- La définition d'une situation finale en fonction des éléments issus du travail ;
- Et la définition de moyens pour atteindre la situation finale.

Les buts de l'intervention peuvent alors être considérés comme la construction d'une théorie d'action (Argyris et Schön, 2002), schématisée par la figure 38. Dans le cadre d'un changement organisationnel, l'ergonome produit des connaissances sur le travail tel qu'il est réellement réalisé. Il peut ainsi participer à la mise en évidence d'un écart entre la théorie professée et la théorie d'usage. Dans l'intervention à la Mutuelle, cela aura été mis en évidence par la participation des ergonomes à la définition d'une stratégie de changement pour l'amélioration de la qualité de service. Leur travail a consisté à montrer aux dirigeants que la réalité des activités déployées ne correspondait pas nécessairement aux choix organisationnels initialement effectués. Mais sa participation à la construction d'une théorie d'action passe aussi par son intervention « sur le terrain » afin d'aider les opérateurs à trouver les moyens de gérer l'écart entre « ce que l'on dit vouloir faire » et « ce que l'on fait en réalité » (Ibid.). L'expérimentation sur le rétablissement de liens entre *front office* et *back office* aura permis aux ergonomes de montrer aux dirigeants que le changement organisationnel pouvait – devait – aussi se construire en tenant compte de la réalité des interactions nécessaires.



- Contradictions : la pression du réel pousse souvent l'entreprise à adopter des règles de travail différentes de celles énoncées dans les déclarations d'intention.

Figure 38 : Contradictions entre théorie professée et théorie d'usage (d'après Argyris et Schön, 2002)

Pour terminer, et pour résumer ce que nous venons de développer, il nous semble que la participation de l'ergonome à la conception d'une organisation dont les effets sont durables, doit passer par une définition des buts de l'intervention qui ne se limite pas à la conception d'un système adapté mais aussi à la conception d'un système adaptable (Falzon, 1996). La conception d'un système adaptable passera alors par une double action de l'ergonome :

- Définir une situation organisationnelle finale ;
- Et construire les moyens de l'atteindre.

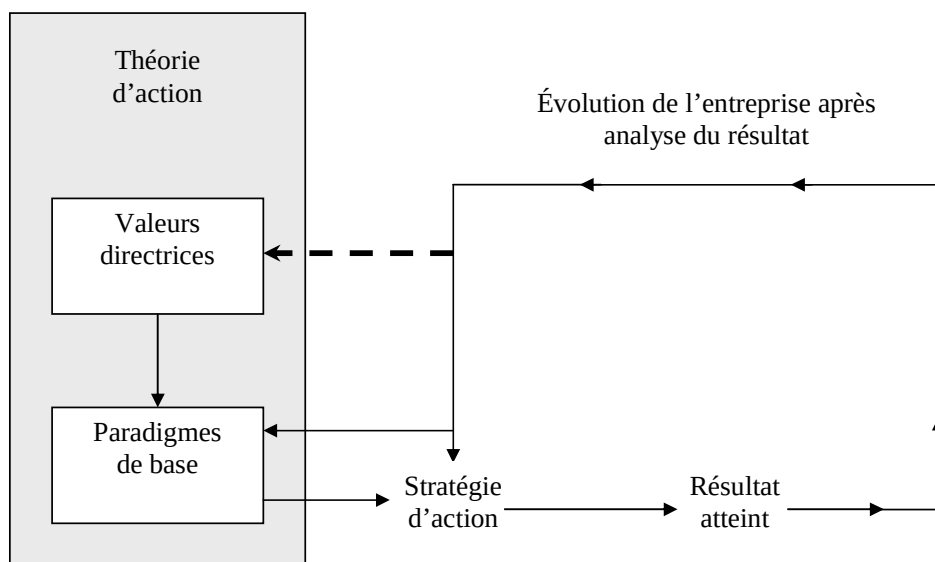
6.2.2 Les moyens pour l'intervention

Mais pour que l'intervention ergonomique puisse afficher de tels objectifs, l'ergonome doit disposer de moyens : les moyens d'assister la maîtrise d'ouvrage et les moyens d'être un acteur de la maîtrise d'œuvre. Cela signifie que l'ergonome doit pouvoir participer à la définition de la situation finale mais en même temps avoir les moyens de participer à la construction d'un processus qui permet d'atteindre l'état final. Il nous semble que l'expérimentation est un moyen de prendre part au processus à la conduite du changement. Dans la Mutuelle, l'expérimentation alimentée par des situations d'actions caractéristiques communes aux opérateurs de *back office* et ceux de *front office* a permis d'élaborer deux formes de résultats :

- Des résultats sur le travail de production de service entre *front office* et *back office* ;
- Des résultats sur le processus de changement permettant d'établir des coopérations.

Ces deux formes de résultats peuvent être utilisés par l'ergonome, non seulement, pour influencer la définition de la situation organisationnelle finale, mais aussi pour fournir des méthodes pour guider le changement vers la situation finale. Dans ce cadre, l'expérimentation est considérée comme processus d'accompagnement du changement organisationnel dans le sens où « ce travail [de simulation] sert dans un premier temps à produire une image de ce que pourra être l'activité future » (Daniellou, 1998c, p. 212), et dans le sens où les acteurs construisent en même temps les moyens d'atteindre l'image qu'ils se font de l'activité future.

Dans la mesure où nous regardons l'ergonome comme un spécialiste de la gestion du changement, il doit alors avoir un positionnement qui lui permette d'« influencer » ce que Argyris et Schön (2002) appellent les « valeurs directrices » (Figure 39). Dans le cadre de l'expérimentation, on ne peut influencer que les paradigmes de base. Les « résultats atteints » le sont dans un cadre prédéterminé. Il est donc possible que l'action de l'ergonome se limite à la participation de la définition de paradigmes de base, mais dans ce cas, l'ergonome participera à la conception d'un système adapté. Une participation parallèle à la définition de valeurs directrices – nous avons parlé plus haut de stratégies – permettra à l'ergonome de participer à la conception d'un système adaptable. Par conséquent, les moyens d'intervention nécessaires à l'ergonome de construire une démarche socio-organisationnelle, dans le cadre de sa participation au changement, sont :



- L'apprentissage en double boucle : suite à l'expérience vécue, l'entreprise peut être amenée à questionner les valeurs directrices mêmes sur lesquelles elle se fondait.

Figure 39 : L'apprentissage en double boucle (d'après Argyris et Schön, 2002)

- Les possibilités de mettre en place une expérimentation, telle que nous l'avons décrite plus haut (§ 4) ;
- Les possibilités d'influencer des décisions sur les stratégies du changement, par l'intermédiaire de liens de confiance avec les décideurs (§ 2.1) et par l'intégration de l'intervention dans les projets stratégiques (§ 3).

6.2.3 Les résultats de l'intervention

Enfin, si ces conditions peuvent être réunies, l'intervention doit produire un certain nombre de résultats. Nous discuterons brièvement ici – nous avons déjà abordé la question au § 5 – le contenu de ces résultats et leurs modes de diffusion. Globalement, les résultats produits par l'intervention concernent l'élaboration parallèle d'un système adapté et d'un système adaptable. Plus concrètement, l'action de l'ergonome visera à produire :

- Des recommandations sur le futur système de travail (situation finale) ;
- Des recommandations sur les conditions nécessaires à la conception du système de travail : des méthodes pour conduire le changement ;
- Plus généralement, des changements de représentations du fonctionnement et du changement de l'organisation.

Dans ce contexte, l'ergonome a un triple rôle à jouer (Baril-Gingras, 1999) :

- Celui de « révélateur » sur la réalité du travail : comment le travail est-il exécuté, que produit-il ? L'Analyse Ergonomique du Travail (Wisner, 1991) prend ici toute sa place comme base essentielle de l'intervention.
- Celui de « catalyseur » du changement : la résolution de dysfonctionnements à partir de Situations d'Action Caractéristiques, dans le cadre d'une expérimentation permet à l'ergonome d' « activer », de « déclencher » le changement pour et par les opérateurs.
- Enfin, celui de « médiateur » entre les différents acteurs du changement, en proposant et en « conduisant » le débat sur le travail entre diverses logiques. Ce rôle prend forme tant dans les espaces de résolution des dysfonctionnements (expérimentation) que dans ceux permettant la définition de l'organisation (espaces de décisions).

Pour terminer, les résultats produits dans l'intervention ont pour finalité de permettre à l'ergonome de comprendre la situation et de la faire comprendre, selon son point de vue, à différents acteurs. Par conséquent, une partie – au moins – des résultats sera diffusée dans l'entreprise. Nous relèverons ici, concernant la conception organisationnelle, plusieurs modes de diffusion en fonction des résultats :

Des résultats sur l'analyse du travail. Dans un premier temps, ils sont diffusés aux opérateurs concernés par les observations et/ou les entretiens. Ensuite, ils peuvent être diffusés à d'autres acteurs. Dans le cas de l'intervention à la Mutuelle, des résultats issus des analyses du travail en *front office* ont été diffusés aux responsables du *back office* et *vice versa*. L'intérêt consistait à mettre en avant l'impact du travail des uns sur celui des autres, et de mettre d'ores et déjà en relief les conséquences d'un manque de liens. Ces différents résultats ont aussi été diffusés auprès des décideurs sous forme de diagnostics (écrits ou verbaux) ; le but des ergonomes étant de montrer l'écart entre la représentation des décideurs sur le travail et la réalité.

Des résultats sur l'expérimentation. Ils concernent d'une part les répercussions des différents changements de règles simulés sur le processus de production et, d'autre part les méthodologies mises en œuvre pour changer les règles. Il y a un intérêt majeur à diffuser ces résultats durant l'expérimentation auprès des différents décideurs et opérateurs concernés, afin qu'ils puissent s'en approprier. Une forme de diffusion est faite par les participants auprès des collègues, sur le lieu habituel de travail ou dans des espaces exceptionnels (formation, réunion, etc.), et une autre forme de diffusion est faite par les ergonomes. À la Mutuelle, il s'est agi de diffuser ces résultats dans des réunions officielles comme les comités de pilotage (Bureau National), mais aussi dans des rencontres réunissant d'autres types de décideurs, comme les présidents et directeurs de sections ou encore les administrateurs. Une participation à une Assemblée Générale, sous forme de présentation orale, aura permis de transmettre un certain nombre de résultats concernant le changement organisationnel dans les services (Cf. Annexe 29). La réalisation et la

diffusion – à l'ensemble des présidents et directeurs de sections – d'une vidéo sur les travaux menés dans l'expérimentation auront permis de transmettre des résultats sur les méthodes de construction de liens entre *front office* et *back office* et sur les effets produits (Cf. Annexe 29).

Des résultats sur la situation organisationnelle finale. Une fois que ces résultats sont produits par les « concepteurs du changement », il nous semble que ces résultats doivent être diffusés à l'ensemble des responsables concernés. ces résultats doivent être présentés comme une conséquence des modes de coopérations que l'entreprise souhaite mettre en place pour changer l'organisation et pour équilibrer son fonctionnement futur. Nous avons eu la possibilité de diffuser ces résultats auprès des responsables ayant participé à l'expérimentation¹⁰⁰, présentés comme un résultat de leur travail, mais la fin de l'intervention ne nous aura pas permis de connaître la diffusion auprès de autres décideurs. La diffusion de ces résultats et d'autres ne peut pas être totalement maîtrisée par l'ergonome car elle dépend évidemment des contingences de la situation.

¹⁰⁰ Oralement par entretien physique ou téléphonique et par l'envoi du compte rendu du comité pilotage validant la situation finale.

Point d'étape

Dans le Chapitre 12, nous avons vu l'intérêt de conserver une continuité du service, d'une part pour atteindre un niveau de qualité de service similaire quelque soit le « lieu » de production (*back office* ou *front office*), et d'autre part pour aider les opérateurs à construire un sens à leur action en gardant une homogénéité dans les critères utilisés pour produire le service. Pour cela, nous avons mis en évidence la nécessité pour l'entreprise prestataire de concevoir une organisation qui permette un développement permanent des règles de production du service. Dans ce cadre, la séparation du *back office* et du *front office* doit s'accompagner d'une coordination des actions respectives pour permettre le maintien de la continuité du service.

Dans le présent chapitre, nous nous sommes attaché à interroger les méthodologies d'intervention des ergonomes afin de mieux comprendre comment l'action ergonomique pouvait permettre d'organiser la continuité du service. Pour cela, nous avons mis en avant plusieurs éléments pouvant aider à l'explicitation de méthodes d'intervention :

- Premièrement, nous avons vu que la compréhension de la situation de service nécessite que l'ergonome s'attache à réaliser ses analyses du travail à l'articulation de la dimension technique et des relations interindividuelles ;
- Ensuite, comme dans la conception industriel ou architecturale, l'ergonome doit favoriser – initier ou participer à – la mise en place d'une conduite de projet ;
- Dans le cadre du projet, la place de l'expérimentation – à échelle 1 – est essentielle pour permettre la simulation d'hypothèses organisationnelles et évaluer leurs effets ;
- Enfin, la participation des futurs « utilisateurs » de l'organisation dans les expérimentations nous semble être une condition indispensable, favorable à la création de connaissances nouvelles dans et pour l'action de ces derniers.

Finalement, cette méthodologie de participation à la conduite du changement semble permettre, au-delà de la production de règles nouvelles pour l'action des acteurs de l'organisation, de favoriser l'élaboration de règles de coopération entre les acteurs. Cela conduit alors, nous semble-t-il, à favoriser la conception d'un système adaptable plutôt qu'adapté par la production de connaissance à l'intérieur du système lui permettant de s'adapter. Le rôle majeur de l'ergonome dans le changement organisationnel dans les services est alors de simuler des hypothèses organisationnelles de façon à favoriser la coopération entre les acteurs de la production pour permettre le maintien de la continuité du service.

Chapitre 14 : Limites et perspectives

Une large partie de ce travail a consisté à montrer qu'il y avait un intérêt à regarder les situations de service sous l'angle de l'organisation et de sa continuité. Nous revenons ici sur cet aspect pour en pointer les limites et les perspectives qu'il nous semble proposer. Nous souhaitons à présent revenir sur les résultats que nous avons mis en avant, dans le cas particulier d'une intervention, pour discuter de leurs limites et des perspectives qu'ils laissent entrevoir. Pour ce faire, ce chapitre porte sur des discussions relatives aux domaines des services, de l'organisation du travail des méthodes d'intervention en ergonomie dans ces situations.

1. Le champ des services

Comme nous l'avons vu au début de ce document, l'intérêt grandissant des chercheurs pour la problématique des services permet de constituer aujourd'hui un corpus de connaissances qui éclaire celui ou celle qui tente d'intervenir sur ces situations de travail. Nous avons tenté, à notre modeste niveau, de contribuer à enrichir cet ensemble de connaissances. Nous revenons ici sur les questions que semble soulever l'approche soutenue dans cette thèse.

1.1 De l'interaction à l'organisation et vice versa

Si la relation de service tend à passer d'une relation client-fournisseur à une relation de partenariat (Sardas, 2002), définissant ainsi les modes de relation *a priori*, il n'en reste pas moins que « l'objet même de la relation de partenariat réside donc dans la volonté partagée d'élaboration conjointe du besoin, de la solution, de connaissances. » (Falzon et Cerf, 2005, p. 45). À lui seul, ce point de vue semble révéler à quel point les changements souhaités par les entreprises de service, pour améliorer la qualité de service, obligent à déplacer les espaces de régulation vers la relation entre les clients et les opérateurs. Plus précisément, cela signifie que le changement de « représentation du client » et de la « place qui lui est donnée » (Ibid.) devrait conduire à ouvrir et/ou à augmenter les espaces de négociation entre les clients et les opérateurs. Dans ce cadre, une part du travail des opérateurs des services consiste alors à adapter les règles (Reynaud, 1995) pour permettre une véritable élaboration conjointe du besoin, de la solution et des connaissances. Dans cette approche de la relation de service, le travail d'organisation (Terssac, 1998) semble donc devenir un levier d'action pour satisfaire à des critères de qualité de service.

C'est le point de vue que nous avons tenté de défendre dans l'approche que nous avons développée dans cette thèse. Néanmoins, il nous semble que cette approche peut laisser transparaître des faiblesses pour deux raisons au moins :

- Nous avons centré nos travaux autour de l'action sur les règles entre le *back office* et le *front office*. Cela nous paraissait indispensable dans la situation rencontrée. Néanmoins, nous manquons d'éléments concernant les marges de construction

d'espaces d'élaboration commune entre le client et l'opérateur dans l'interaction. En effet, nos résultats concernant les interactions téléphoniques et physiques ne permettent pas ou peu d'avancer sur cette question.

- Ensuite, nous avons réduit l'évaluation des résultats, en termes de qualité de service, à celle faite par les opérateurs et l'organisation. Or, nous avons insisté dans la seconde partie de notre thèse sur le fait que l'évaluation était aussi faite par les clients et le marché. Concernant le marché, l'évaluation nous semble difficile sur du court terme. Par contre, celle faite par les clients nous semble envisageable pour mesurer l'impact des transformations apportées sur la qualité de service perçue par les clients.

En fait, il nous semble être parti du client pour aller vers l'organisation, concernant sa transformation, mais nous ne sommes pas « revenu vers le client » pour effectuer une évaluation (Cf. Figure 40). Dans la mesure où l'on considère que l'intervention ergonomique vise l'action (Daniellou et Béguin, 2004) et dans la mesure où les analyses des situations de service, par les interactions, conduisent souvent à s'interroger sur les déterminants organisationnels (Cerf et Falzon, 2005a ; Cerf, Valléry et Boucheix, 2004), alors la cible des transformations de l'ergonome doit s'attacher à agir sur l'organisation des services, pour construire des résultats pérennes.

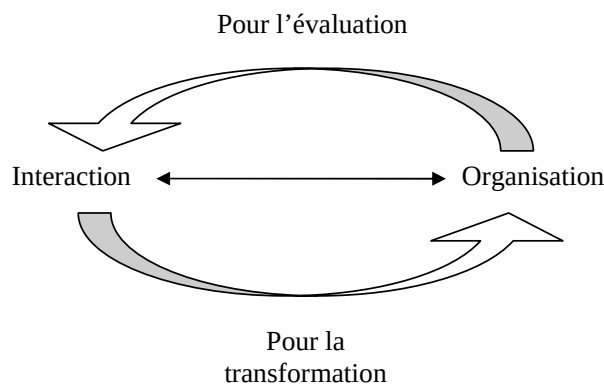


Figure 40 : Du client à l'organisation et vice versa

Ceci nous conduit à penser qu'il semble nécessaire – indispensable – d'appréhender et d'agir sur les situations de service en maintenant l'attention sur le lien entre le client et l'organisation, et donc d'élaborer des recherches combinant les deux approches : interactionnelle et organisationnelle. Mais cela soulève la question du dimensionnement des recherches et interventions à mettre en œuvre. Il faudrait pouvoir combiner les compétences des intervenants sur le terrain, et par conséquent multiplier leur nombre pour confronter leurs résultats sur une même situation. Cet aspect ouvre sur des perspectives de

recherche et d'intervention à l'articulation d'approches complémentaires et permettant d'appréhender le champ de recherche sur les services de façon plus large.

1.2 Les données sur la qualité de service

Ceci nous amène directement à la question des données relatives à la qualité de service. Nous avons montré dans cette thèse qu'il y avait un intérêt à aider les acteurs de l'organisation à construire un référentiel commun sur la qualité de service afin de l'améliorer. Cela dit, ce travail ne nous a pas permis de rendre compte de l'ensemble des critères qui entrent en jeu dans l'élaboration de la qualité de service. Nous avons privilégié la recherche de compromis pouvant constituer un référentiel commun aux opérateurs de *front office* et de *back office*, sans pouvoir pousser nos travaux jusqu'à la prise en compte de critères intervenant dans l'interaction entre les clients et les opérateurs. Ils étaient sous-entendus dans les débats qui ont permis la recherche de règles communes entre *front office* et *back office* dans les groupes de travail mais n'ont jamais été explicités. Il nous paraît indispensable de poursuivre des travaux de recherche dans les services sur ces questions. Cela permettrait, entre autres, d'approfondir et d'enrichir la notion de contrat de service. En effet, il nous semble que la dimension contractuelle (juridique, technique, morale et sociale) de la relation de service joue un rôle essentiel dans l'atteinte de qualité de service, non seulement en *back office* mais aussi en *front office*. La qualité produite dans l'interaction ne s'élabore pas seulement à partir de critères liés à la qualité des échanges (amabilité, sourire, disponibilité, etc.). Une part de la qualité des interactions prend directement naissance dans des référentiels de valeurs partagés entre les clients et les opérateurs.

1.3 Les métiers et les compétences de service

Pour mieux cerner les questions soulevées ci-dessus, il s'agit de s'attarder – plus que nous n'avons pu le faire dans cette recherche – sur la question des compétences des opérateurs des services. Selon que l'objet de travail porte sur des valeurs marchandes ou pas, les compétences mises en œuvre par les opérateurs pour produire le service ne seront pas les mêmes. Plus généralement, il s'agit de s'attarder sur ce qui fait la spécificité des situations de travail dont l'objet est autrui¹⁰¹. Une meilleure compréhension des compétences tournées vers autrui et mises en jeu dans la production de service au sens large – pas seulement en *front office* mais aussi en *back office* – devrait permettre une action plus efficace sur la conception de situations de service : « L'appel aux compétences des salariés vient dès lors comme un recours managérial nécessaire pour combler les lacunes d'une gestion par objectifs. » (Bartoli et Rocca, 2002). L'idée reste de mieux comprendre quels sont les déterminants qui guident l'action des opérateurs des services, comme le proposent Cerf et Falzon (2005c) : « [...] mais un travail réflexif avec les opérateurs eux-mêmes peut être un facteur décisif non seulement pour faire exprimer ces compétences mais aussi pour

¹⁰¹ Cf. le n° 151 d'Éducation Permanente consacré à ce sujet.

favoriser la prise de conscience de dimensions très intégrées de l'activité, rarement sinon jamais explicitées, parfois refoulées. » (p. 230).

Un autre angle d'approche est celui de métier. Dans ce travail, nous avons fait l'hypothèse qu'il pouvait y avoir un métier de production de service dans une mutuelle de santé, que les opérateurs soient en *back office* ou en *front office*. En effet, une part du changement organisationnel a consisté à construire un référentiel commun sur la qualité de service et des règles partagées entre ces opérateurs. D'une certaine façon, il s'est agi de catalyser l'élaboration d'un genre professionnel (Clot et Faïta, 2000). Cela a permis d'instaurer un mode de régulation entre deux espaces de production ayant le même objet du travail : la qualité de service à l'adhérent. Pour autant, nous manquons de recul sur la question et pensons utile l'approfondissement de cette question comme central : quels sont les déterminants constitutifs du (des) métier (s) des opérateurs d'une même entreprise de service ?

1.4 Le regard sur la santé dans les services

Les questions des compétences déployées par les opérateurs vers autrui soulèvent celles de leur engagement psychique et mettent, dans le même temps, l'accent sur les effets induits sur la santé des opérateurs. Le rapport psychique au travail permet la création d'*identité* pour un individu, en tissant des liens avec un ensemble de valeurs. Lorsque ce rapport psychique au travail est mis à mal, des conséquences sur la santé physique et mentale ainsi que sur le comportement peuvent survenir.

Un certain nombre d'études récentes œuvrent dans le sens d'identification de liens de cause à effet entre la situation de travail, le rapport psychique au travail et la santé. Therriault, Rheume et Streit (2004), par exemple, explicitent la construction par les opérateurs de stratégies psychologiques de défense face à des injonctions contradictoires. Sur la base d'une étude psychodynamique, ils parviennent à la conclusion que la principale cause d'absentéisme des opérateurs d'une entreprise de fabrication de produits de haute technologie, destinés au secteur de l'aviation, reste le fait que ces opérateurs se retrouvent opprimés, asphyxiés au sein d'une injonction où la capacité de réaliser un produit de haute qualité est directement en contradiction avec les contraintes de production : « they are caught between an injunction where the capacity of making a high quality product is directly opposed to that demanding speed production » (Therriault et coll., 2004, p.). D'autres nous montrent que la souffrance au travail, provoquée par le manque de marges de manœuvre des opérateurs, peut être un des éléments concourant à l'apparition de troubles musculo-squelettiques (Coutarel, 2004). Des résultats s'appuyant sur des critères différents comme la caractérisation de troubles cognitifs d'origine affective, de troubles liés à la surcharge de travail (Dejours, 1999), permettent eux aussi de constituer un corpus de connaissances et de pratiques qui ouvrent des perspectives de prise en compte du rapport psychique au travail.

Dans la mesure où « dans les services, l'activité industrielle tend à s'épuiser dans son propre déploiement, sans la médiation ou avec la médiation atténuée d'un output incertain » (Schwartz, 2000, p. 425), il apparaît clairement que l'écart entre les dimensionnements de l'engagement des opérateurs dans l'activité et les mesures incertaines de cette activité s'accroît par rapport aux situations dans l'industrie. Cet écart peut être générateur d'effets sur les opérateurs. Il nous semble que c'est dans la compréhension de cet écart que peuvent se révéler des atteintes à la santé des opérateurs, consécutives de leur rapport psychique au travail.

Enfin, étant donné que le gisement principal d'emploi se situe actuellement dans les activités de service (Tertre, 1999), ces préoccupations nous paraissent essentielles et l'ergonomie y a certainement un rôle à jouer.

1.5 Les liens entre front office et back office : au-delà des situations de service

Pour terminer ce paragraphe concernant le champ des services, nous souhaitons revenir sur la question spécifique des liens entre le *back office* et le *front office*. Il nous semble que cette problématique dépasse le domaine strict des services. Dit autrement, il nous semble utile d'utiliser des approches du travail développées dans et pour les services dans le domaine de l'industrie car, par exemple, « on ne peut en effet concevoir de nouveaux outils informatiques sans les coupler à de la formation au client. » (Dejours, 2003, p. 32). Plus généralement, dans un contexte sociétal tourné vers l'accroissement de la consommation, les entreprises – qu'elles produisent des biens ou des services – augmentent les formes de contacts avec la clientèle créant ainsi de nouvelles situations de travail pour les opérateurs¹⁰². Dans le même temps, les tendances organisationnelles contribuent à spécialiser les opérateurs en contact avec la clientèle. Ceci contribue à créer un écart entre les espaces de production et ceux de vente et de consommation, séparant physiquement et professionnellement les opérateurs. Dans ce contexte, le retour du client vers la production du bien ou du service, justifiée par sa participation légitime au processus de production, devient difficile voire impossible. En créant des systèmes organisationnels devant permettre une « meilleure » prise en compte du client, les entreprises concernées diminuent en fait les espaces de négociation pour le client – ou les rendent plus difficiles à mettre en œuvre – en l'éloignant du processus de production. Toutes les questions soulevées dans le cas de la Mutuelle se posent alors pour articuler les espaces où le client est absent et ceux où il est présent.

Peut-être y a-t-il des ouvertures vers ce que certains auteurs appellent le « *middle-office* » (Valléry et coll., 2005) ? Nous pourrions en effet imaginer des structures spécifiques de régulation entre les extrémités du processus de production de service (*front*

¹⁰² Nous faisons référence ici aux développements massifs des canaux de communication déployés par certaines entreprises comme les canaux informatiques (Internet), les canaux téléphoniques, etc.

office et back office), afin de favoriser la continuité du service de sa production à sa consommation.

2. L'approche par l'organisation

Si l'on perçoit clairement l'intérêt d'intervenir sur l'organisation du travail pour modifier « durablement » les situations de travail dans les services, il reste néanmoins des points sur lesquels l'action sur l'organisation semble difficile pour l'ergonome. Nous souhaitons, dans cette section, revenir sur quelques uns de ces points.

2.1 *Le travail des cadres et des dirigeants*

Tout d'abord, la compréhension du travail des cadres et des dirigeants, qui conduit pour partie à décider et concevoir le fonctionnement de l'organisation, nous semble être un levier d'action pour mieux appréhender les questions relatives à l'organisation et son changement. Selon nous, la compréhension du travail des cadres peut viser deux objectifs :

- Les conditions de travail de ces opérateurs (Six, 1994 ; Langa, 1997 ; Lefèvre et Pépin, 1998) ;
- Une meilleure connaissance du rôle qu'ils jouent dans le fonctionnement de l'organisation et les impacts de leurs actions sur le travail des subordonnés (Boltanski, 1982 ; Daniellou et Carballeda, 1994 ; Langa, 1997 ; Sablon, 2005).

Dans la continuité de nos travaux, nous souhaitons souligner l'intérêt d'un développement des analyses du travail des cadres afin de mieux comprendre leur rôle dans le fonctionnement de l'organisation et plus particulièrement dans la gestion des régulations. Nous avons mis en avant le rôle essentiel des responsables de sections et centre de traitement dans les groupes de travail, concernant le processus de décision. Il nous semble que la compréhension plus fine de leur activité permettrait à l'ergonome de mieux les associer au processus de changement organisationnel. De la même façon, une part de l'intervention a consisté à accompagner les dirigeants dans la conception de la future organisation et de moyens pour conduire le changement. Dans nos travaux, nous n'avons pas fait ressortir d'éléments concernant l'activité de ces dirigeants pouvant répondre aux questions du style : comment un tel projet vient-il modifier ponctuellement ou durablement leur activité et surtout comment l'ergonome pouvait s'insérer dans un projet de changement organisationnel en fonction de ces éléments ? Il nous semble que les recherches sur le pilotage organisationnel proposent une partie des réponses à ces questions.

Pour Lorino (1995), le pilotage est un déploiement d'objectifs globaux dans les modalités concrètes de l'action. Il se structure en deux phases séquentielles : intelligence de la situation et élaboration d'un modèle (planification), suivi d'un contrôle diffus et sur la durée. Mais le retour en force de la sphère interprétative au cœur du pilotage fait apparaître les insuffisances de toutes les interprétations universalistes de l'entreprise (représentations financières et politiques). Le pilotage doit se pencher sur les modes opératoires et

développer une activité continue d'analyse et de diagnostic des causes de la performance. Cette analyse causale est une source pour une théorie de l'action. Elle est réalisée par une multiplicité d'acteurs et s'appuie sur une circulation de signes. Dans le même sens, les interprétations qui ont cours dans l'entreprise sont le plus souvent de type métrologique (associer une grandeur mesurable à un phénomène à piloter), classification (classer une situation particulière dans un type général de situations relevant de routines d'action prédéfinies) ou pilotage (associer un levier d'action à un effet recherché). Si l'on poursuit le raisonnement de cet auteur, le pilotage passe d'une conception déterministe à une conception non déterministe pour plusieurs raisons :

- La multiplicité des sujets connaissant (chacun dispose d'un pouvoir réel d'influer sur l'orientation globale de l'entreprise, par des « effets papillons » (Gleick, 1991) ;
- La complexité du système à piloter (le coût de la recherche de solution devient significatif, ce qui incite à focaliser l'attention sur des *voies a priori*) ;
- La rationalité imparfaite des acteurs (importance des acteurs collectifs, préférences incertaines et mouvantes) ;
- La dynamique de changement continu et irréversible (interpréter prend du temps ; on passe d'une vision discontinue à une vision continue du changement).

À partir des travaux proposés par les gestionnaires, comment l'ergonome peut-il participer à une compréhension des modèles cognitifs des conduites de pilotage des dirigeants ? Les réponses à ces questions passent par des investissements plus lourds sur la compréhension de l'activité des cadres et dirigeants. Si l'ergonome veut être acteur du changement organisationnel en assistant ces opérateurs (les dirigeants), il doit être en mesure d'évaluer leur activité et de diriger son action vers la transformation des représentations de ces derniers.

2.2 Le changement de l'organisation

Ces éléments sur le travail des cadres et dirigeants et, plus généralement les résultats que nous avons mis en avant dans cette thèse, soulèvent des questions à propos du changement organisationnel et du rôle éventuel des ergonomes dans un tel processus.

Les résultats à propos de l'intervention dans la Mutuelle laissent entrevoir une ouverture vers une participation d'ergonomes au changement organisationnel. Pour alimenter le débat sur ce point, nous souhaitons relever deux éléments de cette intervention :

- L'intervention d'ergonomes n'a pas été sollicitée dès le début du changement. En effet, ils ont été appelés en cours de changement quand celui-ci laissait transparaître des dysfonctionnements organisationnels ;
- Les résultats de l'intervention ont montré leurs limites puisque si la généralisation de la structure organisationnelle a bien été actée par les dirigeants, les ergonomes n'ont pas participé à sa mise en œuvre.

En partant de ce constat, nous nous interrogeons sur les démarches méthodologiques pour guider la transformation organisationnelle. Pour ce faire, nous nous appuyons sur les travaux de Sardas et Lefebvre (2005). Ces auteurs proposent une grille de questionnement permettant de s'interroger sur la démarche méthodologique à mettre en place pour le pilotage du processus de transformation organisationnelle. Cette grille est composée de trois volets :

- Volet A : les finalités et scénarios d'organisation. Ce volet concerne la conception d'une organisation stratégique, une vue d'ensemble de la future organisation. Transposé à la conception architecturale, ce volet pourrait correspondre à la programmation architecturale.
- Volet B : analyse prospective de l'impact du projet. Cette étape s'attache à valider les éléments du volet A à partir de données sur le fonctionnement réel de l'organisation. Les résultats d'une mise en perspective entre les choix initiaux et les données réelles peuvent alors conduire à réorienter le projet et fournir des éléments quant aux moyens à mettre en œuvre pour conduire le changement.
- Volet C : la stratégie et le dispositif de pilotage du changement. Sans fournir une démarche finalisée et normative, cette dernière étape doit fournir aux acteurs du changement des éléments de réponses sur les modes de participation, le pilotage du déplacement des compétences, les expérimentations et les investigations relatives au projet ou encore l'articulation entre le local et le global.

Il nous semble que l'ergonome possède les outils méthodologiques, connaissances et compétences pour alimenter les processus des volets A et B. D'une part, l'ergonome porte un regard sur la situation de travail qui révèle des connaissances sur le fonctionnement organisationnel. Dans ce cadre, les résultats des analyses de l'activité peuvent aider les concepteurs à valider ou infirmer certaines hypothèses (volet B). Dans le cas de la Mutuelle, la situation est quelque peu différente puisque des transformations avaient déjà été effectuées, et il a « suffi » aux ergonomes de constater les effets du changement sur l'activité. Néanmoins, la multiplication des expériences en la matière peut permettre la constitution de bibliothèques de références sur les effets des changements organisationnels. Par exemple, si nous avons l'occasion de travailler sur la validation de schémas organisationnels pour une entreprise de service qui a pour objectif de séparer les phases de *back office* et de *front office*, nous aurons des éléments nous permettant de faire des hypothèses sur les conséquences de dynamiques collectives.

Enfin, l'expérience à la Mutuelle met en évidence les possibilités offertes aux ergonomes, par leurs connaissances sur le travail, en termes de gestion d'expérimentations locales. Pour partie, ceci entre parfaitement dans le cadre de ce que Sardas et Lefebvre (2005) dénomment le volet B. L'expérimentation organisationnelle peut permettre de fournir des éléments concernant ce dernier volet, à propos de :

- La construction de coopérations et de connaissances locales participant à l'adaptation des activités des opérateurs et responsables ;

- L'alimentation des décideurs en méthodologie d'action sur le changement : articulation entre le local et le global ;
- Il s'agit là d'un moyen de catalyser le changement.

Dans cette perspective, il nous semble que l'ergonome peut, dans une certaine mesure, participer à la conduite du changement organisationnel. En proposant une comparaison avec le domaine de la conception architecturale, il nous semble que l'état des connaissances et les expériences sur la participation des ergonomes au changement organisationnel se situe au niveau de celui des années 1990. Les ergonomes participaient alors à la conception architecturale en réagissant à des plans déjà établis (volet A proposé par Sardas et Lefebvre, 2005). Il semblerait qu'ils interviennent aujourd'hui plus précocement dans la conduite de projet en conception architecturale en élaborant des hypothèses de conception en phase amont des projets. Cet aspect nous semble être une piste de recherche à explorer en développant les expériences de participation d'ergonome à la transformation organisationnelle. La question sous-jacente à cela reste de savoir si les ergonomes peuvent participer à l'élaboration d'hypothèses organisationnelles en amont de la conception, de la même façon qu'ils participent à la programmation architecturale (Martin, 2000).

Quoi qu'il en soit, les résultats que nous avons proposés dans cette thèse permettent de mettre en avant que l'ergonome s'inscrit parfaitement dans une démarche de conduite du changement comme un catalyseur du processus de construction de connaissances nouvelles sur le fonctionnement organisationnel. Dit autrement, l'ergonome par ses connaissances sur les situations de travail peut alimenter les débats entre logiques divergentes de façon à provoquer des remises en question de la structure organisationnelle en place et générer, par l'expérimentation, la création de nouvelles connaissances (règles d'action et règles de coopération). Dans ce cadre, il nous semble que la participation de l'ergonome peut s'inscrire dans un processus de genèse d'hypothèses organisationnelles. Nous nous inscrivons alors parfaitement dans le cadre proposé par Sardas et Lefebvre (2005) pour qui « considérer que le pilotage du changement s'inscrit dans une démarche d'ensemble de conception d'une nouvelle organisation ne veut pas dire pour autant qu'on imagine pouvoir cerner tous les enjeux et anticiper toutes les difficultés : il s'agit plutôt [...] de conduire un processus d'apprentissage et d'expérimentation » (p. 283). Ce qui nous conduit enfin à penser que l'approche pluridisciplinaire (gestionnaire, ergonomique, sociologique) pourrait être une perspective intéressante pour enrichir les connaissances concernant le changement organisationnel.

2.3 Intervenir dans et sur l'organisation : avec la Maîtrise d'Ouvrage ET la Maîtrise d'Œuvre

Pour poursuivre ce que nous venons de discuter, notre expérience à la Mutuelle nous a montré que même un positionnement de l'ergonome auprès du décideur et une action locale d'expérimentation, ne suffisait pas à construire des résultats pérennes en termes de structuration de l'organisation et de transformation.

La remise en question de la structure organisationnelle conduit à discuter et modifier le résultat de l'action des opérateurs en charge de concevoir l'organisation, c'est-à-dire la maîtrise d'œuvre. Par conséquent, ce que nous avons mené dans les expérimentations a constitué à réaliser une partie de l'activité des acteurs de la maîtrise d'œuvre. *A posteriori*, il nous semble que la relation avec ces opérateurs aurait dû être développée, dans le cadre du projet. Les éléments sur la structure organisationnelle n'ont fait suffisamment l'objet de confrontation avec le point de vue de la maîtrise d'œuvre. Dans notre cas, les résultats des expérimentations ont été essentiellement validés par les dirigeants. Ceci a certainement participé à ce que les résultats élaborés durant l'intervention n'aient été que partiellement pérennisés. De plus, le turn-over des dirigeants conduit à la perte de liens entre les intervenants et les acteurs de la maîtrise d'ouvrage. Dans ce cas, les liens construits avec la maîtrise d'œuvre peuvent permettre de conserver les traces du passé relatives à l'intervention. Le deuxième élément que nous identifions comme un « échec » de l'intervention a trait au changement du responsable national en charge du projet dans lequel nous avons inséré notre action. Le travail effectué auprès sur la durée avec l'ancien responsable n'a certainement pas fait l'objet de formalisations suffisantes pour que le nouveau prenne connaissance des avancées faites en termes de changements par les expérimentations.

2.4 L'organisation reste un système complexe

Même s'il nous paraît possible d'engager des actions pour influencer les processus de transformation de l'organisation, la complexité de son fonctionnement nous conduit à poser quelques réserves quant aux résultats des influences engagées. L'organisation est complexe et pas seulement compliquée dans le sens où l'explicitation de son fonctionnement ne se réduit pas à la compréhension d'une multitude de sous-systèmes eux-mêmes constitutifs du tout (Morin 1977).

C'est la raison pour laquelle il nous semble qu'envisager le fonctionnement et la transformation de l'organisation par la théorie instrumentale, en complément de l'approche de la régulation conjointe, peut être une possibilité pour mieux appréhender sa complexité. L'explicitation de la structure organisationnelle reste encore une perspective pour mieux comprendre le développement de l'organisation dans le jeu des relations entre individus, comme le souligne Midler (2003) : « Une fois acquise l'importance de l'artéfact de la règle dans le jeu collectif, se posent immédiatement les questions de sa constitution, de sa transformation ou, au contraire, de son maintien. » (p. 281). Mais cela reste une voie à explorer car les éléments avancés dans cette thèse se limitent seulement aux perspectives possibles et ne proposent pas de résultats « interprétables » sur cette question.

Pour terminer, nous dirons que cette complexité du fonctionnement organisationnel confère un caractère labile à toute solution que l'intervenant proposera, comme le précise Daniellou (2000) : « Quelles qu'elles soient, les solutions vont venir prendre place dans des mondes qui nous échappent. Nous pouvons être pour quelque chose dans leur

élaboration, mais nous n'avons pas le pouvoir de changer le monde, les mondes dans lesquels cette solution vient prendre place. » (p. 5). En mesurant la portée des propos de cet auteur, il nous paraît souhaitable de continuer les investigations sur la recherche de leviers d'action pour guider les transformations organisationnelles. Le développement, toujours actuel, des situations de services semble contraindre les chercheurs et les intervenants à explorer encore la voie organisationnelle, s'ils veulent construire des actions efficaces sur ces situations de travail. Les perspectives de recherche, dans le champ des services et celui de l'organisation, nous semblent suffisamment nombreuses pour espérer encore alimenter ces domaines en connaissances nouvelles.

Bibliographie

- ANACT (1993). L'amélioration de la relation de service : un enjeu central pour l'évolution de l'organisation et des métiers dans l'entreprise. *Actes de la journée d'étude du 4 mai 1993*.
- Argyris, C. (1995). *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Paris, Interéditions.
- Argyris C., Schön D.A. (1978). *Organizational learning: a theory of Action Perspective*. New-York: Addison-Wesley.
- Askenazy P. (2004). *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*. Paris, Éditions du Seuil et La République des Idées.
- Averous B., Averous D. (1998). *Mesurer et manager la qualité de service*. Paris, INSEP Éditions.
- Bagnara S., Livigni L. (2005). Service à distance : les centres d'appels. In M. Cerf et P. Falzon (s/d), *Situations de service : travailler dans l'interaction*. Paris, PUF. (pp. 113-133).
- Bancel-Charensol L., Delaunay JC., Jougoux, M. (1999). Une société de services – Comment gérer des biens invisibles ?, *Sciences Humaines*, 91, 36-39.
- Bandt J. (de), Gadrey J. (s/d) (1994). *Relations de service, marchés de service*. Paris, CNRS Éditions.
- Bandt J. (de), Barcet, A. (1990). Performance et efficacité des services : Synthèse. In *Actes du Congrès : Les services, nouvelles perspectives*, 6-7 mars, Paris.
- Baradat D. (1999). TMS : une approche « conduite de projet ». Le processus de conception d'un poste de travail dans une entreprise d'ameublement. Bordeaux, Éditions du LESC.
- Baril-Gingras G., Bellemare M., Brun J.P. (2004). Intervention externe en santé et en sécurité du travail : un modèle pour comprendre la production de transformations à partir de l'analyse d'interventions d'associations sectorielles paritaires. *Études et recherches / Rapport R-367*, 287 pages.
- Baril-Gingras G. (1999). Des théories implicites (et explicites) du changement chez des ergonomes français et québécois. In J. Grall et O. Lhospital (coord.), *Actes des Journées de Bordeaux sur la Pratique de l'Ergonomie : L'ergonome et les compétences, les compétences de l'ergonome*. Bordeaux, Éditions du LESC. (pp. 76-89).
- Barthe B., Quéinnec Y. (1999). Terminologie et perspectives d'analyse du travail collectif en ergonomie, *L'Année psychologique*, 99, 663-686.
- Bartoli M. (1998). Productivité et performance. In J. Kergoat et coll., *Le monde du travail*. Paris, Éditions La Découverte. (pp. 287-296).
- Bartoli M., Rocca M. (2002). Gestion par objectifs et réquisition des compétences : vers de nouvelles sources d'intensification du travail. In *Colloque « Organisation, intensité du travail, qualité du travail »*. Paris, CEPREMAP & LATTS, Novembre.
- Beaujolin F. (1999). *Vers une organisation apprenante*. Paris, Éditions Liaisons, Entreprise & Carrières.

- Beauquier S. (2005). Effets et enjeux des stratégies « d'orientation client ». In J.P. Durand et D. Linhart (coord.), *Les ressorts de la mobilisation au travail*. Toulouse, Éditions Octarès. (pp. 105-114).
- Beauquier S. (2003). Enjeux, contraintes et potentialités des organisations orientées « client ». Le cas de deux entreprises de service. Thèse de Doctorat de l'École Nationale des Ponts et Chaussées. Paris.
- Beckett A. (2004). From branches to call centers : new strategic realities in retail banking, *The Service Industries Journal*, 24, 3, 43-62.
- Béguin P. (2005). Une approche développementale de la simulation pour la conception des situations de travail. In P. Pastré (coord.), *Simulation, formation et développement*. Toulouse, Éditions Octarès. (à paraître).
- Béguin P. (1998). Simulation et participation. In V. Pilnière et O. Lhospital (coord.), Actes des Journées de Bordeaux sur la Pratique de l'Ergonomie : Participation, représentation, décisions dans l'intervention ergonomique. Bordeaux, Éditions du LESC. (pp. 123-131).
- Béguin P., Weill-Fassina A. (coord.) (1997). *La simulation en ergonomie : connaître, agir et interagir*. Toulouse, Éditions Octarès.
- Benghozi, P.J. (1998). De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client. L'orientation-client, focalisation de nouvelles pratiques managériales, *Réseaux* n° 91, CNET.
- Benguigui G. (1997). Contrainte, négociation et don en prison, *Sociologie du Travail*, 39, 1, 1-17.
- Bérard D. (2000). Centres d'appels téléphoniques : des relents de taylorisme, *Travail et Changement*, 260, 15-16.
- Bernard S. (2005). Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service, *Sociologie du travail*, 47, 170-187.
- Bernoux P. (2004). Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations. Paris, Éditions du Seuil.
- Bernoux P. (2002). Le changement dans les organisations : entre structures et interactions, *Relations Industrielles*, 57, 1, 77-99.
- Bescos P.L., Dobler P., Mendoza C., Naulleau G., Giraud F., Lerville Anger V. (1997). *Contrôle de gestion et management*. Paris, Éditions Montchrestien.
- Blanchard-Laville C., Fablet D. (2003). Théoriser les pratiques professionnelles : intervention et recherche-action en travail social. Paris, Éditions L'Harmattan.
- Blanchard-Laville C., Fablet D. (1993). *L'analyse des pratiques professionnelles*. Paris, Éditions L'Harmattan.
- Boltanski L. (1982). *Les cadres : la formation d'un groupe social*. Paris, Les Éditions de Minuit.
- Borzeix, A. (2000). Relation de service et sociologie du travail – l'utilisateur : une figure qui nous dérange ?, *Cahiers du genre*, 28, 19-40.
- Bourgeois F., Hubault F. (2005). Prévenir les TMS. De la biomécanique à la revalorisation du travail, l'analyse du geste dans toutes ses dimensions, *Activités* (<http://www.activites.org/>), 2, 1, 20-36.

- Bourguignon A. (1996). Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In A.M. Fericelli et B. Sire (s/d), *Performances et Ressources Humaines*. Paris, Éditions Économica. (pp. 18-31).
- Boussard V. (1998a). Les indicateurs de gestion comme construction sociale : l'exemple des CAF, *Recherches et Prévisions*, 54, 51-61.
- Boussard, V. (1998b). L'évaluation de la relation de service : outil de mesure ou de régulation, *Éducation permanente*, 137, 4, 95-105.
- Boutet J. (2005). Activité langagière et activité de travail. In Symposium *Artefacts et collectifs : Action située et théories de l'activité*. Lyon, juil. (<http://sites.univ-lyon2.fr/artco>).
- Bouzit N., Zémé Ramirez M. (2001). La relation de service dans tous ses états : émotions, cognition, communications... In *Comptes rendus du XXXVII^{ème} Congrès SELF-ACE : Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie*, 2, 234-239.
- Bouzit N. (2000). Analyse des communications à distance : la coordination dans un contexte de relations de service. In H. Benckroun et A. Weill-Fassina (s/d), *Le travail collectif, perspectives actuelles en ergonomie*. Toulouse, Éditions Octarès. (pp. 193-213).
- Bressol E. (2004). Organisations du travail et nouveaux risques pour la santé des salariés. Rapport du Conseil Économique et Social.
- Brown K.A., Mitchell T.R. (1993). Organizational obstacles: links with financial performance, customer satisfaction, and job satisfaction in a service environment, *Human Relations*, New York, 46, 725-757.
- Buscatto, M. (2002). Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique, *Sociologie du travail*, 44, 1, 99-117.
- Carballeda G. (1997). La contribution des ergonomes à l'analyse et à la transformation de l'organisation du travail : l'exemple d'une intervention relative à la maintenance dans une industrie de processus continu. Thèse de Doctorat d'Ergonomie. Paris, CNAM
- Carballeda G., Béguin P., Garrigou A., Jackson M. (1997). Interactions et construction de l'action dans les processus de conception industriels, *Performances Humaines et Techniques*, Hors Série septembre, 68-71.
- Caroly S. (2002). Différences de gestion collective des situations critiques dans les activités de service selon deux types d'organisation du travail, *Pistes* (<http://www.pistes.uqam.ca/>), 4, 1, mai.
- Caroly S. (2001). Régulations individuelles et collectives des situations critiques dans un secteur des services : le cas des guichetiers. Thèse de Doctorat d'Ergonomie. Paris, Ecole Pratique des Hautes Etudes.
- Cerf M., Falzon P. (s/d) (2005a). Situations de service : travailler dans l'interaction. Paris, PUF.
- Cerf M., Falzon P. (2005b). Une typologie des situations de service. In M. Cerf et P. Falzon (s/d), *Situations de service : travailler dans l'interaction*. Paris, PUF (pp. 5-19).
- Cerf M., Falzon P. (2005c). L'ergonomie des services : comprendre et agir. In M. Cerf et P. Falzon (s/d), *Situations de service : travailler dans l'interaction*. Paris, PUF (pp. 223-232).

- Cerf M., Valléry G., Boucheix J.M. (2004). Les activités de service : enjeux et développements. In P. Falzon (s/d), *Ergonomie*. Paris PUF. (pp. 565-581).
- Chapanis A. (1990). Short-Term Memory for numbers, *Human Factors*, 32, 2, 123-137.
- Charriaux M.M., Schwartz Y. (1992). Propositions pour des démarches d'efficacité dans les services. . In APST (s/d), *L'évaluation économique à l'épreuve des services : l'activité entre efficacité et efficience*. Rapport de recherche pour le Ministère de la recherche et de la technologie, juin. (pp. 429-454).
- Christol J. (2004). L'ergonome et le dirigeant. In LESC (s/d), Actes des 11^{ème} Journées de Bordeaux sur la Pratique de l'Ergonomie/ L'Ergonome et la Stratégie d'entreprise. Bordeaux, Éditions du LESC. (pp. 23-26).
- Christol J. (1996). Quelques réflexions limitées et discutables sur nos façons de pratiquer l'ergonomie. . In C. Tannière et S. Mérim (coord.), *Actes des Journées de Bordeaux sur la Pratique de l'Ergonomie : La construction de l'intervention ergonomique*. Bordeaux, Éditions du LESC. (pp. 14-19).
- Clot Y. (2004). Travail et sens du travail. In P. Falzon (s/d), *Ergonomie*. Paris, PUF. (pp. 317-331).
- Clot Y. (1994). *La subjectivité au travail : flattée et refoulée*. Université d'été de POLITIS, la revue.
- Clot Y., Faïta D. (2000). Genre et style en analyse du travail, concepts et méthodes, *Travailler*, 4, 7-42.
- Cohendet P., Llerena P. (1990). Flexibilité et évaluation des systèmes de production. In ECOSIP, *Gestion industrielle et mesure économique*. Approches et applications nouvelles. Paris, Éditions Économica. (pp. 41-60).
- Cottonne G., Gallois P.M. (2001). Des indicateurs stratégiques au management de terrain. In C. Bonnefous et A. Courtois (s/d), *Indicateurs de performance*. Paris, Hermes. (pp. 65-100).
- Courpasson D. (1995). Éléments pour une sociologie de la relation commerciale : les paradoxes de la modernisation dans la banque, *Sociologie du travail*, 37, 1, 1-22.
- Courpasson D. (1994). Marché concret et identité professionnelle locale – La construction de l'identité par le rapport au marché, *Revue Française de Sociologie*, 35, 2, 197-229.
- Coutarel F. (2004). La prévention des troubles musculo-squelettiques en conception : quelles marges de manœuvre pour le déploiement de l'activité ? Thèse de Doctorat d'Ergonomie. Université Victor Segalen Bordeaux 2.
- Cronin J.J., Brady M.K., Hult G.T.M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments, *Journal of Retailing*, 76, 2, 193-218.
- Crozier M., Friedberg E. (1977). *L'acteur et le système*. Seuil, Paris.
- Cru D., Dejours C. (1983). Les savoir-faire de prudence dans les métiers du bâtiment. Nouvelle contribution de la psychopathologie du travail à l'analyse des accidents et de la prévention dans le bâtiment, *Les Cahiers médico-sociaux*, 27, 3, 239-247.

- Daniellou F. (2004a). L'ergonome et la stratégie de l'entreprise. In LESC (s/d), *Actes des 11^{ème} Journées de Bordeaux sur la Pratique de l'Ergonomie : L'Ergonome et la Stratégie d'entreprise*. Bordeaux, Éditions du LESC. (pp. 9-22).
- Daniellou F. (2004b). L'ergonomie dans la conduite de projets de conception de systèmes de travail. In P. Falzon (s/d), *Ergonomie*. Paris, PUF. (pp. 359-373).
- Daniellou F. (2003). Chemins ouverts. In J. Escouteloup (coord.), *Trajectoires d'ergonomes : Jacques Christol, Antoine Laville, Yvon Quéinnec*. Bordeaux, Éditions du LESC. (pp. 175-180).
- Daniellou F. (2003). L'ergonome et les solutions. In F. Coutarel, J. Escouteloup, S. Mérim et J. Petit (coord.), *L'ergonome et les solutions, Actes des Journées de Bordeaux sur la Pratique de l'Ergonomie*. Bordeaux, Éditions du LESC. (pp. 4-16).
- Daniellou F. (1999a). Nouvelles formes d'organisation et santé mentale : le point de vue d'un ergonome, *Archives des maladies professionnelles et de médecine du travail*, 60, 6, 529-533.
- Daniellou F. (1999b). The ergonomist is a worker ? That is the (epistemological) question. In *Strengths and weaknesses threats and opportunities of ergonomics in front of 2000 / The Hellenic ergonomics society*. Marmaras Athens, 31 août – 1^{er} septembre.
- Daniellou F. (1998a). Participation, représentation, décisions dans l'intervention ergonomique. . In V. Pilnière et O. Lhospital (coord.), *Actes des Journées de Bordeaux sur la Pratique de l'Ergonomie : Participation, représentation, décisions dans l'intervention ergonomique*. Bordeaux, Éditions du LESC. (pp. 3-16).
- Daniellou F. (1998b). Peut-on être chercheur en ergonomie ? In *Actes du Colloque « Recherche en ergonomie »*, Toulouse, 11 février 1998, 9p.
- Daniellou F. (1998c). Concevoir des systèmes de production. In J. Kergoat, J. Boutet, H. Jacob et D. Linhart (s/d), *Le monde du travail*. Paris, Éditions La Découverte. (pp. 206-213).
- Daniellou F. (s/d) (1996a). L'ergonomie en quête de ses principes – Débats épistémologiques. Toulouse, Éditions Octarès.
- Daniellou F. (1996b). La construction de l'intervention ergonomique. In C. Tannière et S. Mérim (coord.), *Actes des Journées de Bordeaux sur la Pratique de l'Ergonomie : La construction de l'intervention ergonomique*. Bordeaux, Éditions du LESC. (pp. 6-13).
- Daniellou F. (1992). *Le statut de la pratique et des connaissances dans l'intervention ergonomique de conception*. Thèse d'Habilitation à Diriger des recherches. Bordeaux, Éditions du LESC.
- Daniellou F. (1988). Ergonomie et démarches de conceptions dans les industries de processus continus, *Le Travail Humain*, 51, 185-194.
- Daniellou F. (1986a). *L'opérateur, la vanne et l'écran : l'ergonomie des salles de contrôle*. Montrouge, Collection Outils et Méthodes, ANACT
- Daniellou F. (1986b). Ergonomie et projets industriels, *Cours B4*. Paris, Laboratoire d'Ergonomie et de Neurophysiologie du Travail, CNAM.
- Daniellou F., Béguin P. (2004). Méthodologie de l'action ergonomique : approches du travail réel. In P. Falzon (s/d), *Ergonomie*. Paris PUF. (pp. 336-358).

- Daniellou F., Grall J., Martin C., Six F. (2003). Prescriptions, injonctions et pressions. In C. Martin et D. Baradat (coord.), *Des pratiques en réflexion*. Toulouse, Éditions Octarès. (391-400)
- Daniellou F., Carballeda G. (1994). Organisation de la maintenance et travail des cadres dans une industrie de processus continu. In A. Duffort (coord.), *Actes des Journées de Bordeaux sur la Pratique de l'Ergonomie : La pratique de l'ergonomie*. Bordeaux, Éditions du LESC. (pp. 96-101).
- Darses F., Falzon P., Munduteguy C. (2004). Paradigmes et modèles pour l'analyse cognitive des activités finalisées. In P. Falzon (s/d), *Ergonomie*. Paris PUF. (pp. 191-212).
- Darses F., Détienne F., Visser W. (2004). Les activités de conception et leur assistance. In P. Falzon (s/d), *Ergonomie*. (pp. 545-563). Paris, PUF.
- Davezies P., Daniellou F. (2004). *L'épuisement professionnel des médecins généralistes – Une étude compréhensive en Poitou-Charentes*. Rapport Union Régional des Médecins Libéraux de Poitou-Charentes.
- David C. (s/d) (2000). *La relation de service. Construire la performance avec le client*. Lyon, Éditions ANACT, Collection dossiers documentaires.
- David C., Huguet P. (1998). Maîtriser la relation de service pour améliorer les conditions de travail, *Éducation Permanente*, 137, 4, 147-156.
- Dejours C. (2003). L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation. Paris, INRA Éditions.
- Dejours C. (1999). Incidences psychopathologiques des nouvelles formes d'organisation du travail, du management et de gestion des entreprises, *Archives des Maladies Professionnelles*, 60, 6, 521-550.
- Dejours C., Dessors D., Molinier P. (1993). *Pour comprendre la résistance au changement*. Document pour le médecin du travail.
- Demazière D., Mercier D. (2003). La tournée des facteurs. Normes gestionnaires, régulation collective et stratégies d'activité, *Sociologie du travail*, 45, 237-258.
- Deroche L., Lichtenberger Y. (2002). Relation de service et professionnalité. In F. Hubault (s/d), *La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*. Éditions Octarès. (pp. 169-198).
- Dodier N. (1995). Les hommes et les machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées. Paris, Éditions Métailié.
- Dubet F. (2002). Le déclin de l'institution. L'exemple du travail pour autrui. In *Séminaire de valorisation. Action Concertée Initiative Travail : La relation de service*. Ministère de la Recherche.
- Dubois M., Retour D. (1997). Le management d'un service public : vers une nouvelle approche des compétences et des modes de gestion des ressources humaines. Rapport, IGR-96-100, 22p.
- Dugué B. (2005). Le travail de négociation – Regards sur la négociation collective d'entreprise. Toulouse, Éditions Octarès.
- Durand J.P. (2004). *La Chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*. Paris, Seuil.

- Éducation Permanente (2002). *Apprendre des autres*, 151, 2.
- Engeström Y. (2005). Development, movement and agency: breaking away into mycorrhizae activities. In Sy \$mposium *Artefacts et collectifs : Action située et théories de l'activité*. Lyon, juil. (http://sites.univ-lyon2.fr/artco/telechargement/texte_engestrom.pdf).
- Engeström Y. (2000). Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work, *Ergonomics*, 43, 7, 960-974.
- Engeström Y. (1999). Expansive visibilization of work : an activity-theoretical perspective, *Computer Supported Cooperative Work*, 8, 63-93.
- Engeström Y. (1987). Learning by expanding: an activity-theoretical approach to developmental research. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Eymard Duvernay F., Marchal E. (1994). Les règles en action : entre une organisation et ses usagers, *Revue française de sociologie*, 35, 5-36.
- Falzon P. (1997). La construction des connaissances en ergonomie: éléments d'épistémologie. In *Actes du XXXII^{ème} Congrès de la SELF*. Lyon. (pp. 641-654).
- Falzon P. (1996). Des objectifs de l'ergonomie. In F. Daniellou (s/d), *L'ergonomie en quête de ses principes – Débats épistémologiques*. Toulouse, Éditions Octarès. (pp. 233-242).
- Falzon P. (1995). Les activités de service. In M. Montmollin (de) (s/d), *Vocabulaire de l'ergonomie*. Éditions Octarès, Toulouse.
- Falzon P. (1993). Médecin, pompier, concepteur : L'activité cognitive de l'ergonome. *Performances Humaines et Techniques*, 66, 34-39.
- Falzon P., Cerf M. (2005). Le client dans la relation. In M. Cerf et P. Falzon (s/d), *Situations de service : travailler dans l'interaction*. Paris, PUF. (pp. 41-59).
- Falzon P., Lapeyrière S. (1998). L'utilisateur et l'opérateur : ergonomie et relations de service, *Le travail humain*, 61, 1, 69-90.
- Gadrey J. (2003). *Socio-économie des services*. Éditions La découverte, Collection Repères. (3^{ème} édition).
- Gadrey J. (2002a). La théorie de la régulation à l'épreuve de l'économie de la qualité et du service, *Économies et Sociétés, Série « Economie et Gestion des Services »*, 4, 1095-1117.
- Gadrey J. (1998). La galaxie des services. In J. Kergoat, J. Boutet, H. Jacot et D. Linhart (s/d), *Le monde du travail*. Paris, Éditions de la découverte. (pp 83-92).
- Gadrey J. (1996). *Services : la productivité en question*. Paris, Desclée de Brouwer.
- Gadrey J. (1994a). Les relations de service dans le secteur marchand. In J. de Bandt et J. Gadrey (s/d), *Relations de service, marchés de services*. Paris, CNRS Éditions. (pp. 23-41).
- Gadrey J. (1994b). Relations, contrats et conventions de service. In J. de Bandt et J. Gadrey (s/d), *Relations de service, marchés de services*. Paris, CNRS Éditions. (pp. 123-151).
- Gadrey J. (1991). Le service n'est pas un produit : quelques implications pour l'analyse économique et pour la gestion, *Politiques et management public*, 9, 1, 1-22.
- Gallouj F. (1994). *Économie de l'innovation dans les services*. Paris, Éditions L'Harmattan.
- Gandois J. (1992). *France : le choix de la performance globale*. Commissariat Général au Plan, Commission « Compétitivité française ». La documentation Française.

- Garrigou A. (1988). La confrontation des modèles mentaux : un moyen de préciser l'activité future. L'exemple de la conception de deux imprimeries de presse. Mémoire de DEA d'ergonomie. Paris, CNAM.
- Garrigou A. (1992). Les apports d'orientations socio-cognitives au sein de processus de conception participatifs : le rôle de l'ergonomie. Thèse de Doctorat d'Ergonomie. Paris, CNAM.
- Garrigou A., Thibault J.F., Jackson M., Mascia F. (2001). Contributions et démarche de l'ergonomie dans les processus de conception, *Pistes* (<http://www.pistes.uqam.ca/>), 3, 2, octobre.
- Garza C. (de la) (1995). Gestions individuelles et collectives du danger et du risque dans la maintenance d'infrastructures ferroviaires. Thèse de doctorat d'Ergonomie. Paris, CNAM.
- Gautrat J., Laville J.L. (1995). CAF de l'Ariège. In H. Bertrand, M. Capron, F. Gainsbourger, M. Pepin et F. Yahiaoui (s/d), *Changements organisationnelles et instrumentation de gestion*. Lyon, Éditions ANACT. (pp. 75-77).
- Gershuny J. (1978). *After Industrial Society? The Emerging Self-Service Economy*. Londres: Macmillan.
- Gershuny J., Miles I. (1983). *Social Innovation and the Division of Labor*. Oxford: Oxford University Press.
- Giard V. (1990). Une comptabilité de gestion en crise. In ECOSIP, *Gestion industrielle et mesure économique*. Paris, Éditions Économica. (pp. 135-149).
- Giard V., Midler C. (1993). Pilotages de Projet et Entreprises. Diversités et convergences. Paris, Éditions Économica.
- Gleick J., 1991. *La théorie du chaos*. Paris, Champs/Flammarion.
- Goffman E. (1968). *Asiles*. Paris, Éditions de Minuit.
- Goffman E. (1973). La mise en scène de la vie quotidienne – 2. Les relations en public. Paris, Éditions de Minuit.
- Goffman E. (1998). *Les rites d'interactions*. Paris, Éditions de Minuit.
- Gollac M., Volkoff S. (2000). *Les conditions de travail*. Paris, Éditions La Découverte, Repères.
- Gonzalez R., Claire-Louisior J., Weill-Fassina A. (2001). Les activités d'interventions psycho-socio-éducatives : une catégorie spécifique de relation de service. In (s/d), *Comptes rendus du XXXVII^{ème} Congrès SELF-ACE « Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie »*, 6, 76-82.
- Grall J., Martin C. (2003). La légitimité de la prescription dans les projets. In C. Martin et D. Baradat (coord.), *Des pratiques en réflexion*, Toulouse, Octarès. (pp. 383-390).
- Grünstein A., Weller J.M. (2003). Discussion générale. In CREAPT (s/d), *Actes du séminaire Vieillissement et Travail : Expérience professionnelle et relations de service*. (pp. 141-155)
- Guérin F. (2000). Des solutions de l'ergonome aux compromis élaborés par les acteurs du changement : quelle place pour l'intervenant dans des processus d'innovation ? In F. Coutarel, J. Escouteloup, S. Mérim et J. Petit (coord.), *L'ergonome et les solutions*, Actes

- des Journées de Bordeaux sur la Pratique de l'Ergonomie. Bordeaux, Éditions du LESC. (pp. 73-81).
- Guérin F., Laville A., Daniellou F., Duraffourg J., Kerguelen A. (1991). *Comprendre le travail pour le transformer*. Lyon, Éditions ANACT.
- Gwinner K.P., Gremler D.D., Bitner M.J. (1998). Relational benefits in service industries: the customer's perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 2, 101-114.
- Haines H.M., Wilson J.R. (1998). *Development of a framework for participatory ergonomics*. London: HSE books, University Park Nottingham.
- Hatchuel A. (2003). La théorie de la régulation sociale est une théorie de l'action collective ? Essai sur la théorie de la régulation de Jean-Daniel Reynaud. In G. de Terssac (s/d), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris, Éditions La Découverte. (pp. 289-302).
- Hatchuel A. (1995). Ajuster le service, relation de service et appareil gestionnaire. In Joseph I., Jeannot G. (s/d), *Métiers du public, les compétences de l'agent et l'espace de l'usager*. Paris, CNRS Éditions.
- Hatchuel A. (1994). Modèles de service et activité industrielle : la place de la prescription. In de Bandt J., Gadrey J. (s/d) *Relations de service, marchés de services*. CNRS Éditions. (pp. 63-84).
- Haudricourt A.G. (1964). La technologie science humaine. *La pensée*, n° 115. (cité par Rabardel, 1995).
- Hill (1977). On Goods and Services, *The Review of Income and Wealth*, 4, 315-338.
- Hoc J.M. (1994). Le fonctionnement cognitif de l'opérateur humain dans la conduite / supervision d'environnements dynamiques : approche théorique. *Ergonomie de la conduite des processus industriels. Les notes scientifiques et techniques de l'INRS*, n° 108.
- Hoc J.M. (1987). *Psychologie cognitive de la planification*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- Hoskins D.D., McGillivray W.R. (1999). La sécurité sociale au siècle prochain: les pressions de la démographie et de la mondialisation. In Association Internationale de la Sécurité Sociale, *Actes de la Conférence Les tendances démographiques et la mondialisation : défis pour la sécurité sociale*. Bratislava, 14-15 octobre.
- Hubault F., Bourgeois F. (2002). La relation de service : une convocation nouvelle pour l'ergonomie ? In F. Hubault (s/d), *La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*. Toulouse, Éditions Octarès. (pp. 5-31).
- Jackson J.M. (1998). *Entre situations de gestion et situations de délibération : l'action de l'ergonome dans les projets industriels*. Thèse de Doctorat. Éditions du Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexe de l'Université Victor Segalen Bordeaux2.
- Jackson M., Thibault J.F., Daniellou F. (1997). Helping managers to find a better compromise between coherence and relevance: an intervention in an industrial project. In *Actes IEA 97*. (70-72).
- Jeantet A. (2003). « A votre service ! » La relation de service comme rapport social, *Sociologie du travail*, 45, 2, 191-209.

- Jeantet A. (1998). Les objets intermédiaires dans la conception : éléments pour une sociologie des processus de conception, *Sociologie du Travail*, 3, 291-316.
- Jeffroy F. (1987). La maîtrise de l'exploitation d'un système micro-informatique par des utilisateurs non praticiens. Analyse ergonomique et processus cognitifs. Thèse de Doctorat d'Ergonomie. Paris, CNAM.
- Jobert G. (1992). Position sociale et travail du consultant, *Éducation permanente : L'intervention du sociologue dans l'entreprise*, 113, 157-177.
- Johnson H.T., 1990. Beyond Product Costing. Communication au programme *Cost Management System* de l'association CAM-I à Miami, 22 mai.
- INSEE, (2003). *Nomenclature d'Activités Françaises – NAF rév. 1/2003*. (http://www.insee.fr/fr/nom_def_met/nomenclatures/nafe/pages/nafe.htm)
- Keaveney S.M. (1995). Customer switching behavior in service industries: an exploratory study, *Journal of marketing*, 59, 2, 71-82.
- Lacoste M. (1995). Le langage au « guichet » : accueil et traitement des demandes dans la relations de service, *Connexions*, 65, 7-26.
- Lamonde F. (2000). L'intervention ergonomique, un regard sur la pratique professionnelle. Toulouse, Éditions Octarès.
- Langa P. (1997). Le travail des cadres : caractéristiques, contenu et conditions de travail. In GERRA (s/d), *Évolutions et interactions dans le contexte social, économique et technique, Actes du XXXIIe Congrès de la SELF*. (pp. 417-426).
- Laville J.L. (2005). *Sociologie des services : entre marché et solidarité*. Ramonville Saint-Agne, Éditions érès.
- Laville A., Teiger C., Duraffourg J. (1973). *Conséquences du travail répétitif sous cadence sur la santé des travailleurs et des accidents*. Montrouge, Éditions ANACT, Collection Outils et méthodes.
- Laxalt J.M., Petit J. (2003). Activité de service : le poids du dossier dans le processus de management. La construction de la solution par le bas. In LESC (s/d), *Actes des 10^{ème} Journées de Bordeaux sur la Pratique de l'Ergonomie : 10 ans de pratique de l'ergonomie : avons-nous beaucoup changé ?* Bordeaux, Éditions du LESC. (pp. 71-78).
- Lefebvre E., Pépin M. (1998). Travail des cadres : ouvrir la boîte noire, *Travail et Changement*, 241, 8-13.
- Lemoigne J.L. (1995). *Le constructivisme, tome 2 : des épistémologies*. Paris, ESF éditeur, communication et complexité.
- Leplat J. (1997). Regards sur l'activité en situation de travail. Contribution à la psychologie ergonomique. Paris, PUF.
- Leplat J. (1993). Ergonomie et activités collectives. In F. Six et X.Vaxevanoglou (coord.), *Les aspects collectifs du travail*. Toulouse, Éditions Octarès. (pp. 7-27).
- Leplat J., Cuny X. (1984, 1977). *Introduction à la psychologie du travail*. Paris, PUF, Collection Le Psychologue.
- Leplat J., Savoyant A. (1983). Ordonnancement et coordination des actions dans les travaux individuels et collectifs, *Bulletin de psychologie*, 37, 364, 271-278.

- Lewig K.A. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call center workers, *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 12, 4, 366-393.
- Llory A., Llory M. (1994). La mise en évidence des savoir-faire de prudence lors d'une enquête sur la sécurité. In *Ergonomie et Ingénierie, Actes du XXIXe Congrès de la SELF*. (pp. 403-410).
- Lorenz E., Valeyre A. (2005). Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne, *Travail et Emploi*, 102, 91-105.
- Lorenz E., Valeyre A. (2004). *Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne*. Document de travail CEE, n° 32, juin. (<http://www.cee-recherche.fr/fr/publicationspdf/04doc32.pdf>)
- Lorino P. (2005). Piloter ou catalyser le changement organisationnel : une approche sémiotique et pragmatique. In J.C. Sardas et A.M. Guénette (s/d), *Sait-on piloter le changement ?* Paris, Éditions L'Harmattan. (pp. 221-253).
- Lorino P. (2002). Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliqués aux instruments de gestion. Document de Recherche, (DR 02015). Paris, ESSEC.
- Lorino P. (2001a). Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences. Paris, Éditions d'Organisation.
- Lorino P. (2001b). Les indicateurs de performance dans le pilotage de l'entreprise. In C. Bonnefous et A. Courtois (s/d), *Indicateurs de performance*. Paris, Hermes, (pp. 49-64).
- Lorino P. (1995). Comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise. Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Lorino P. (1991). Le contrôle de gestion stratégique. La gestion par les activités. Paris, Dunod.
- Louart P. (1996). Enjeux et mesure d'une GRH performante. In A.M. Fericelli et B. Sire (s/d), *Performances et Ressources Humaines*. Paris, Éditions Économica. (pp. 1-15).
- Marciaux M., Lubek J., Epiter J.P. (2000). *L'emploi dans le secteur tertiaire*. Document de travail, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.
- Marion F. (1991). *Impact de la participation du client : quelques concepts et hypothèses*. Note de recherche de l'IRE (Institut de Recherche de l'Entreprise). Lyon, 28p.
- Martin C. (2000). Maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre : construire un vrai dialogue. La contribution de l'ergonome à la conduite de projet architectural. Toulouse, Éditions Octarès.
- Martin C. (1998). *La conception architecturale entre volonté politique et faisabilité technique – Le positionnement de l'intervention ergonomique*. Thèse de Doctorat. Éditions du Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexe de l'Université Victor Segalen Bordeaux2.
- Martin C., Baradat D. (2003). *Des pratiques en réflexion*, Toulouse, Éditions Octarès.
- Martin C., Daniellou F. (1996). Pouvoirs et responsabilité de l'ergonome, *Performances Humaines et Techniques*, Hors série septembre – Séminaire Paris 1, 22-27.
- Maslach C., Jackson S.E. (1981). The measurement of experienced burn-out, *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.

- Matzler K., Sauerwein E., Heischmidt K. (2003). Importance-performance analysis revisited the role of the factor structure of customer satisfaction, *The Service Industries Journal*, 23, 2, 112-129.
- Mauss M. (1968). *Sociologie et anthropologie*. Paris, PUF.
- Maxime F., Cerf M. (2002). Apprendre avec l'autre : le cas de l'apprentissage d'une relation de conseil coopérative, *Éducation permanente*, 151, 47-68.
- Mayenne P., Négroni P. (2005). La vente, un état limite des relations de service. In M. Cerf et P. Falzon (s/d), *Situations de service : travailler dans l'interaction*. Paris, PUF. (pp. 205-222).
- Mazeau M. (2000). De l'ergonomie de problème à l'ergonomie de système : l'ergonome, un ingénieur comme les autres. In F. Coutarel, J. Escouteloup, S. Mérim et J. Petit (coord.), *L'ergonome et les solutions, Actes des Journées de Bordeaux sur la Pratique de l'Ergonomie*. Bordeaux, Éditions du LESC. (pp. 98-116).
- McLeod J. (1999). *Practitioner research in counselling*. London: SAGE Publications.
- Ménard C. (2005). Du changement à l'innovation : quoi de neuf en économie des organisations ? In J.C. Sardas et A.M. Guénette (s/d), *Sait-on piloter le changement ?* Paris, Éditions L'Harmattan. (pp. 29-45).
- Midler C. (1993). *L'auto qui n'existait pas : management des projets et transformation de l'entreprise*. Paris, InterÉditions.
- Miles M.B., Huberman A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles, De Boeck. (2^e édition).
- Ministère de l'Économie, des finances et de l'industrie (2000). *Les chiffres clés des services*.
- Mintzberg H. (1990). *Le management : voyage au centre des organisations*. Paris, les Éditions d'Organisation.
- Minvielle E. (1996). Gérer la singularité à grande échelle, *Revue française de gestion*, 109, 71-80.
- Mispelblom F. (2002). Le secret des services. In F. Hubault (s/d), *La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*. Toulouse, Éditions Octarès. (pp. 53-64).
- Mispelblom F. (1999). Au-delà de la qualité – Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur. Paris, Éditions La Découverte & Syros. (2^{ème} édition augmentée).
- Mispelblom F. (1991). Le secret des services : les clients, acteurs autant qu'objet du travail, *Revue française du Marketing*, 134, 25-33.
- Moisdon J.C. (s/d) (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris, Seli Arslan.
- Mollo, V. (2004). Usage des ressources, adaptation des savoirs et gestion de l'autonomie dans la décision thérapeutique. Thèse de doctorat en ergonomie. Paris, CNAM.
- Montmollin M. (de), Pastré O. (1984). *Le taylorisme*. Paris, Éditions La Découverte.
- Morin E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Paris, ESF éditeur, Collection Communication et complexité.
- Morin E. (1977). *La méthode. Tome 1 : La nature de la nature*. Paris, Éditions du Seuil.

- Muller J.H. (1999). Narrative Approaches to Qualitative Research. In B.F. Crabtree & W.L. Miller (Eds.), *Doing Qualitative Research* (pp. 221-238). London: SAGE Publications.
- Perret J. (1995). L'industrialisation des services. In G. Blanc et coll. (s/d), *Le travail au XXIème siècle*. Paris, Dunod.
- Petit J. (2004). Synthèse des Journées : l'ergonome et la stratégie d'entreprise. In LESC (s/d), *Actes des 11^{ème} Journées de Bordeaux sur la Pratique de l'Ergonomie « L'Ergonome et la Stratégie d'entreprise*. (pp. 149-159).
- Petit J. (2001a). Relation de service : difficultés à donner un sens à la mesure de la performance pour un projet de réorganisation. In (s/d), *Comptes rendus du XXXVII^e Congrès SELF-ACE : Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie*, 2, 252-256, Montréal.
- Petit J. (2001b). La mesure de la performance dans la production des services. Mémoire de DEA. Paris, CNAM.
- Piaget J. (1970). *Épistémologie des sciences de l'homme*. Paris, Gallimard.
- Pinsky L. (1992). Concevoir pour l'action et la communication : essai d'ergonomie cognitive. Berne, Peter Lang.
- Plat M., Rogalski J. (2000). Traitement de dysfonctionnements d'automatismes et modes de coopérations dans le cockpit. In H. Bencheikroun et A. Weill-Fassina (s/d), *Le travail collectif, perspectives actuelles en ergonomie*. Toulouse, Éditions Octarès. (pp. 135-157).
- Popper K. (1973). La logique de la découverte scientifique. Paris, Payot.
- Prunier S., Poète V. (1995). Les supercaissières pour hypermarchés. *Santé et Travail (numéro spécial « Paroles de CHSCT »)*, 10-11, 17-24.
- Rabardel P. (2005). Quels pouvoirs d'agir pour quels acteurs ergonomiques ? In L'ergonome dans les collaborations multiprofessionnelles, Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie (à paraître).
- Rabardel P. (1995). Les hommes et les technologies : approche cognitive des instruments contemporains. Paris, Armand Colin.
- Rabardel P., Rogalski J., Béguin P. (1996). Les processus de coopération à l'articulation entre modalités organisationnelles et activités individuelles. In G. de Terssac et E. Friedberg (s/d), *Coopération et conception*. Toulouse, Éditions Octarès. (pp. 289-306).
- Rabinovitch V. (1999). Initiatives en matière de recherche et d'exploitation par les gestionnaires de la sécurité sociale. In Association Internationale de la Sécurité Sociale, *Actes de la Conférence Les tendances démographiques et la mondialisation : défis pour la sécurité sociale*. Bratislava, 14-15 octobre.
- Reboud L. (1997a). Les implications d'une relation de service ignorée : l'exemple du monde agricole. In L. Reboud (s/d), *La relation de service au cœur de l'analyse économique*. Paris, L'Harmattan. (pp. 133-153).
- Reboud L. (1997b). La relation de service : vecteur d'intégration ? In L. Reboud (s/d), *La relation de service au cœur de l'analyse économique*. Paris, L'Harmattan. (pp. 309-316).
- Remy E., Kopel S. (2002). Social linking and human resources management in the service sector, *The Service Industries Journal*, 22, 1, 35-56.

- Reynaud J.D. (2003). Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe. In G. de Terssac (s/d), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris, Éditions La Découverte. (pp. 103-113).
- Reynaud J.D. (1995). *Le conflit, la négociation et la règle*. Toulouse, Éditions Octarès.
- Reynaud J.D. (1989). Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale. Paris, Éditions Armand Colin.
- Reynaud J.D. (1979). Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe, *Revue française de sociologie*, 20, 2, 367-376.
- Roche C. (1995). Les limites du management comme projet de rationalisation : le problème de l'efficacité et de la mesure, *Réalités industrielles*, juillet-août.
- Roos I., Edvardsson B., Gustafsson A. (2004). Customer switching patterns in competitive and noncompetitive service industries, *Journal of Service Research*, 6, 3, 256-271.
- Saá Pérez (de) P., García Falcón J.M. (2004). The influence of human resource management in savings bank performance, *The Service Industries Journal*, 24, 2, 51-66.
- Sablon S. (2005). La contribution de l'ergonome au fonctionnement de l'entreprise : la mise en œuvre de l'ARTT par les dirigeants au sein de deux entreprises de construction. Thèse de Doctorat d'Ergonomie. Bordeaux, Université Victor Segalen Bordeaux 2.
- Sainsaulieu R. (1993). La valeur du travail, *Éducation Permanente*, 116, 159-172.
- Saint-Arnaud Y. (1992). *Connaître par l'action*. Montréal, Presses de l'Université de Montréal, Coll. Intervenir.
- Sardas J.C. (2002). Relation de partenariat et recomposition des métiers. In F. Hubault (s/d), *La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*. Toulouse, Éditions Octarès. (pp. 209-224).
- Sardas J.C., Levebvre P. (2005). Théories des organisations et interventions dans les processus de changement. In J.C. Sardas et A.M. Guénette (s/d), *Sait-on piloter le changement ?* Paris, Éditions L'Harmattan. (pp. 255-289).
- Schön D.A. (1983). *The reflexive practitioner: How professional think in action*. USA: Basic Books.
- Schütz (1987). *Le chercheur et le quotidien : phénoménologie des sciences sociales*. Paris, Méridien-Klincksieck, Coll. Sociétés.
- Schwartz Y. (2000). *Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophe*. Toulouse, Éditions Octarès.
- Schwartz Y. (1995). Circulations, dramatiques, efficacités de l'activité industrielle. In J. Bidet et J. Texier (s/d), *La crise du travail*. Paris, PUF. (pp. 131-153).
- Schwartz Y. (1992). Analyse des activités de travail et pertinence des ratios économiques. In APST (s/d), *L'évaluation économique à l'épreuve des services : l'activité entre efficacité et efficience*. Rapport de recherche pour le Ministère de la recherche et de la technologie, juin. (pp. 67-107).
- Simon H.A. (1983). *Administration et Processus de décision*. (X. Greffe Trad.). Paris, Éditions Économica. (Édition originale, 1945).
- Simon H.A. (1991). *Sciences des Systèmes, Sciences de l'artificiel*. Paris, Éditions Dunod-Bordas.

- Six F. (1994). Quelques aspects du chef de chantier du bâtiment. In A. Duffort (coord.), *Actes des Journées de Bordeaux sur la Pratique de l'Ergonomie : La pratique de l'ergonomie*. Bordeaux, Éditions du LESC. (pp. 89-95).
- Solso R.L. (2001). *Cognitive Psychology*. London: Allyn & Bacon. (6^e édition).
- Starkey K. (2005). La musique de l'organisation, ou « certain l'aime chaud ». In J.C. Sardas et A.M. Guénette (s/d), *Sait-on piloter le changement ?* Paris, Éditions L'Harmattan. (pp. 193-219).
- Stengers I. (1993). *L'invention des sciences modernes*. Paris, Éditions La Découverte.
- Storey C., Kelly D. (2001). Measuring the performance of new service development activities, *The Service Industries Journal*, 21, 2, 71-90.
- Suchman L. (1987). Plans and situated actions: the problem of human/machine communication. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sundbo J. (2002). The service economy: standardisation or customisation, *The Service Industries Journal*, 22, 4, 3-11.
- Sznelwar L.I., Gomide Vezza F.M. (2001). Travail en services – Absence de paradigmes et souffrance. Quel métier pour ceux qui travaillent en centres d'appels... ? In *Comptes rendus du XXXVII^{ème} Congrès SELF-ACE : Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie*, 2, 228-233, Montréal.
- Taylor F.W. (1957). *La direction scientifique des entreprises*. Paris, Éditions Dunod. (Édition originale, 1911).
- Teiger C., Cloutier E., David H. (2005). Les activités de soins à domicile : soigner et prendre soin. In M. Cerf et P. Falzon (s/d), *Situations de service : travailler dans l'interaction*. Paris, PUF. (pp. 179-204).
- Terssac G. (de) (s/d) (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débats et prolongements*. Paris, Éditions La Découverte, Collection « Recherches ».
- Terssac G. (de) (1998). Le travail d'organisation comme facteur de performance, *Les cahiers du changement*, 3, 5-14.
- Terssac G. (de) (1992). *Autonomie dans le travail*. Paris, PUF.
- Terssac G. (de), Lompré N. (1996). Pratiques organisationnelles dans les ensembles productifs : essai d'interprétation. In J.C. Spérandio (s/d), *L'ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain*. Toulouse, Éditions Octarès. (pp. 51-70).
- Terssac G. (de), Lompré N. (1994). Coordination et coopération dans les organisations. In B. Pavard (s/d), *Systèmes coopératifs : de la modélisation à la conception*. Toulouse, Éditions Octarès. (pp. 175-201).
- Terssac G. (de), Reynaud J.D. (1992). L'organisation du travail et les régulations sociales. In G. de Terssac et P. Dubois (s/d), *Les nouvelles rationalisations sociales*. Toulouse, Cépaudès. (pp. 169-185).
- Tertre C. (du) (2005). De la performance à la productivité. In F. Hubault (s/d), *Le stable, l'instable et le changement dans le travail*. Toulouse, Éditions Octarès. (à paraître).

- Tertre C. (du) (2002). Service, « relation de service » et « économie immatérielle ». In F. Hubault (s/d), *La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*. Toulouse, Éditions Octarès, (pp. 225-235).
- Tertre C. (du) (1999). Intangible and Interpersonal Services: Toward New Political Economy Tolls. The Franch Case, *The Service Industries Journal*, 19, 1, 18-34.
- Therriault P.Y., Rheume J., Streit U. (2004). Identité de métier en péril chez les machinistes suite à des transformations organisationnelles et technologiques, *Le travail Humain*, 67, 4, 333-357.
- Thévenet (1998). Les dimensions oubliées de la relation de service, *Éducation Permanente*, 137, 121-128.
- Thibault J.F. (1998). Instrumenter les simulations, *Performances Humaines et Techniques*, 97, 14-22.
- Topiol A. (2001). Prospectives des métiers à l'horizon 2010 : une approche par familles d'activité professionnelles. Document d'étude, n° 47, juin. DARES.
- Valléry G. (2002). *L'ergonomie dans la dynamique d'étude des situations de travail en relation de service*. Thèse d'Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Picardie Jules Verne.
- Valléry G., Boucheix J.M., Leduc S., Cerf M. (2005). Analyser les situations de service : questions de méthodes. In M. Cerf et P. Falzon (s/d), *Situations de service : travailler dans l'interaction*. Paris, PUF. (pp. 21-40).
- Valléry G., Bonnefoy M.A. (1997). La relation de service dans des organismes publics à caractère social : entre le dire et le faire de l'agent, *Performances Humaines & Techniques*, 89, 15-25.
- Valeyre A. (2003). *Formes d'intensification du travail, dynamiques de l'emploi et performances économiques dans les activités industrielles*. Document de travail CEE, n° 25, mai. (<http://www.cee-recherche.fr/fr/publicationspdf/03doc25.pdf>)
- Varela F.J. (1989). *Autonomie et connaissance - Essai sur le Vivant*. Paris, Éditions Seuil.
- Veltz (2001). Performance et productivité dans les entreprises d'aujourd'hui, *Travail et Changement*, 268, 7-18.
- Vézina M. (2002). Évolutions du travail, santé psychique et stress : points de repères. In M. Neboit & M. Vézina (s/d), *Stress au travail et santé psychique*. Toulouse, Éditions Octarès, (pp. 25-44).
- Villarmois O. (de La) (1998). Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art. In *Actes du XIVème Congrès National des IAE*, 2, 199-216.
- Villatte R., Teiger C., Caroly-Flageul S. (2005). Les activités des travailleurs sociaux : du « travail social » à la « médiation et l'intervention sociale ». In M. Cerf et P. Falzon (s/d), *Situations de service : travailler dans l'interaction*. Paris, PUF. (pp. 155-178).
- Voyer P. (1999). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*. Montréal, Presses Universitaires du Québec. (2^{ème} édition).
- Watzlawick P., Weakland J.H. (1981). *Sur l'interaction. Une nouvelle approche thérapeutique*. Palo Alto 1965-1974. Paris, Éditions du Seuil.

- Watzlawick P., Weakland J.H., Fisch R. (1975). *Changements, paradoxes et psychothérapie*. Paris, Éditions du Seuil.
- Weick K.E. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. New-York: Addison-Wesley.
- Weller J.M. (2002). Stress relationnel et distance au public. De la relation de service à la relation d'aide, *Sociologie du travail*, 44, 1, 75-97.
- Weller J.M. (2002). La relation de service et l'indifférence morale de l'agent public. In F. Hubault (s/d), *La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*. Toulouse, Éditions Octarès. (pp. 65-76).
- Weller J.M. (1998). La modernisation des services publics par l'utilisateur : une revue de la littérature (1986-1996), *Sociologie du travail*, 3, 365-392.
- Wickham J., Collins G. (2004). The call center: a nursery for new forms of work organisation?, *The Service Industries Journal*, 24, 1, 1-18.
- Wilson J. (1991). Participation: A framework and a foundation for ergonomics ?, *Journal of Occupational Psychology*, 64, 67-80.
- Wisner A. (1996). Questions épistémologiques en ergonomie et en analyse du travail. In F. Daniellou (s/d), *L'ergonomie en quête de ses principes – Débats épistémologiques*. Toulouse, Éditions Octarès. (pp. 29-55).
- Wisner A. (1995). *Réflexions sur l'ergonomie (1962-1995)*. Toulouse, Éditions Octarès.
- Wisner A. (1991). La méthodologie en ergonomie : d'hier à aujourd'hui, *Performances Humaines et Techniques*, 50, 32-38.
- Wisner A. (1979). Analyse de la situation de travail, méthodes et techniques. *Cours B3*. Paris, Laboratoire d'Ergonomie du CNAM.
- Woods D. (1988). Coping with complexity : The psychology of human behavior in complex system. (pp 128-148). In L.P.Goodstein, H.B.Andersen and S.E. Olsen (Eds.), *Errors and Mental Models*. London: Taylor & Francis.
- Yahiaoui F. (1999). Pour une prise de décision effective et efficace, *Travail et Changements*, 247, 10-11.
- Zarifian P. (2005). *L'entreprise de service*. Communication présentée au Séminaire du GERME. Paris, 29 mars.
- Zarifian P. (2002). Les conflits de logiques. In J. Gadrey & P. Zarifian (dir.), *L'émergence d'un modèle de service : enjeux et réalités*. Paris, Éditions Liaisons. (pp. 149-157).
- Zarifian P. (1995). Le travail et l'événement. Essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle. Paris, Éditions L'Harmattan.
- Zarifian P. (1992a). *Comment mesurer et contrôler la performance d'une organisation qualifiante ?* Note de travail dans le cadre du programme PROFIL-BSN.
- Zarifian P. (1992b). Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante. *Éducation permanente*, 112, 15-22.
- Zülch G. (1995). Techniques de simulation pour l'organisation du travail en groupe. In *Actes du XXX^e Congrès de la SELF : L'homme dans les nouvelles organisations*. (pp. 87-94).

Tables des matières

<i>Remerciements</i>	3
<i>Sommaire</i>	5
<i>Introduction</i>	8
Partie 1 : Le champ des services	13
<i>Chapitre 1 : La diversité de situations de service</i>	15
1. D'un point de vue économique	15
1.1 Les services à forte dimension de traitement matériel	16
1.2 Les services intellectuels relatifs à des savoirs productifs	17
1.3 Les services relatifs aux savoirs et capacités dans la consommation finale	17
1.4 Les services internes d'organisation et de gestion	18
2. Du point de vue de l'activité	18
2.1 L'accueil et l'orientation	19
2.2 Le conseil et l'accompagnement	19
2.3 Les médiations et les interventions sociales	19
2.4 Les soins et les services aux personnes	20
2.5 Les ventes et les interactions commerciales	20
2.6 Services à distance	21
<i>Point d'étape</i>	23
<i>Chapitre 2 : Le service et la relation de service</i>	25
1. Le service	25
1.1 Entre les clients et les opérateurs	25
1.2 Un « objet » insaisissable	26
1.3 À la frontière entre production et consommation	27
2. La relation de service	28
2.1 La dimension interactionnelle	29
2.2 La dimension contractuelle	34
2.2.1 Contrat juridique	35
2.2.2 Contrat technique	37
2.2.3 Contrat moral ou social	37
2.3 La congruence entre le contenu du contrat et celui de l'interaction	39
3. Les liens entre service et relation de service	40
3.1 Les liens au cœur de la production	41
3.2 Le service « avec relation de service »	43
3.3 Le service « sans relation de service »	44
<i>Point d'étape</i>	46
<i>Chapitre 3 : La production de service</i>	49

1. Une production immatérielle.....	49
1.1 Le manque de convergence vers un seul processus	49
1.2 L'indéterminisme des moyens et des résultats.....	50
1.3 Une gestion du singulier à grande échelle ?.....	52
2. L'impact du collectif dans les services.....	52
2.1 Quelques notions de base sur le collectif	52
2.2 Le client dans la « boucle ».....	55
2.3 Les opérateurs dans la « boucle »	56
2.4 L'articulation des dimensions collectives	57
2.5 L'omniprésence du client.....	58
3. L'impact du subjectif dans les services : la mise en jeu de valeurs	59
3.1 Normes et « re-normalisation ».....	60
3.2 Les « dramatiques d'usage de soi »	62
3.3 L'individu au sein du collectif	63
<i>Point d'étape.....</i>	<i>64</i>
Partie 2 : La question des performances dans les services	65
<i>Chapitre 4 : De la performance aux performances.....</i>	<i>67</i>
1. Une notion complexe et discutée	67
1.1 Une notion « floue »	67
1.2 Des approches « classiques ».....	68
1.2.1 Des composantes mesurables	69
1.2.2 Des indicateurs théoriques	69
1.3 Des approches moins « restrictives »	70
1.3.1 La qualification des acteurs.....	71
1.3.2 La place du sujet.....	72
La multiplicité des sujets cognitifs.....	73
La complexité des systèmes.....	73
La rationalité limitée de l'acteur	73
La dynamique de changement continu et irréversible.....	74
1.3.3 D'une gestion d'expérience à une gestion d'expérimentation	74
2. Pas une mais des performances.....	75
2.1 L'efficacité et l'efficience.....	75
2.2 La productivité.....	77
2.3 La « performance humaine »	78
3. Les performances et leurs mesures	82
3.1 L'écart « universel »	82
3.2 La « boîte noire » : l'activité de travail	83
<i>Point d'étape.....</i>	<i>84</i>
<i>Chapitre 5 : L'évaluation des performances dans les services.....</i>	<i>85</i>
1. Évaluer, oui mais « quoi » ?.....	86

1.1	L'évaluation des résultats	86
1.2	L'évaluation des processus	87
2.	« Qui » évalue ?.....	89
2.1	L'évaluation par le marché	89
2.2	L'évaluation par le client	90
2.3	L'évaluation par l'opérateur	91
2.4	L'évaluation par l'organisation	92
3.	Les contradictions possibles.....	92
4.	La qualité de service.....	94
	<i>Point d'étape.....</i>	<i>98</i>
Partie 3 : Le fonctionnement organisationnel et le maintien de la continuité du service.....		99
<i>Chapitre 6 : Regards sur l'organisation et sa transformation.....</i>		<i>100</i>
1.	Le changement organisationnel.....	100
1.1	Les origines du changement.....	100
1.1.1	L'environnement économique, technique et juridique	100
1.1.2	Les institutions	101
1.1.3	Les acteurs.....	101
1.1.4	La maîtrise de la contingence ?	101
1.2	Les moyens pour conduire le changement	102
1.3	Un développement permanent ?.....	104
2.	L'organisation comme un système vivant	105
2.1	La théorie de la régulation conjointe.....	105
2.2	La prise en compte de l'activité	109
3.	L'organisation comme un instrument	110
3.1	Le concept d'instrument	110
3.2	De l'instrument à l'organisation	112
3.2.1	Les règles endogènes et les règles hétéronomes.....	113
3.2.2	Les règles de niveau 1 et les règles de niveau 2	113
	<i>Point d'étape.....</i>	<i>116</i>
<i>Chapitre 7 : La transformation de l'organisation et le maintien de la continuité du service....</i>		<i>117</i>
1.	L'industrialisation des services : vers une séparation du back office et du front office.....	117
1.1	L'organisation de l'entreprise de service	118
1.2	L'industrialisation comme production de biens tangibles.....	120
1.3	L'industrialisation des modes d'évaluation des performances : productivité et quantification	121
2.	Les conséquences de l'industrialisation sur le processus de production de service.....	122
2.1	Les conflits de logiques	122
2.1.1	Conflits entre logique commerciale et logique de service	122

2.1.2	Conflits entre logique technique et logique de service	123
2.2	Les conséquences pour les opérateurs	124
3.	Le maintien de la continuité du service	126
3.1	La continuité du service	127
3.2	Le maintien de la continuité du service.....	129
	<i>Point d'étape.....</i>	<i>132</i>
Partie 4 :	Une intervention ergonomique sur un changement organisationnel dans une Mutuelle de santé.....	134
<i>Chapitre 8 :</i>	<i>L'entreprise et le contexte.....</i>	<i>135</i>
1.	La demande initiale.....	135
2.	L'entreprise.....	135
2.1	Les valeurs et les missions.....	135
2.2	Les différentes instances	137
2.2.1	D'un point de vue national.....	137
	L'Assemblée Générale	137
	Le Conseil d'Administration.....	137
	Le Bureau National.....	137
	Le Contrôle des comptes et des finances	138
2.2.2	D'un point de vue départemental	138
	L'assemblée départementale	138
	Le comité de section	138
	Les sections	138
2.3	La délégation de service public.....	140
2.3.1	L'action publique pour une mutuelle	140
2.3.2	Une notion de l'action publique ancrée dans l'organisation.....	140
3.	Le contexte	141
3.1	La scission juridique de l'organisation	141
3.2	La scission structurelle de l'organisation.....	141
3.2.1	La mise en place de centres de traitement	141
3.2.2	La mise en place de centres d'appels téléphoniques.....	142
3.3	Les prévisions annoncées.....	143
3.3.1	Une augmentation des traitements électroniques	143
3.3.2	Une diminution des effectifs au sein des sections	143
3.3.3	Une baisse du nombre de retours vers les sections.....	144
<i>Chapitre 9 :</i>	<i>L'intervention ergonomique</i>	<i>145</i>
1.	La méthodologie d'intervention	145
1.1	La demande initiale et sa reformulation.....	145
1.1.1	La reformulation par les ergonomes.....	145
1.1.2	La reformulation par le demandeur	146
1.2	Les principales étapes de l'intervention.....	147

1.3	Le « pré-diagnostic »	149
1.3.1	La liquidation des feuilles de soins	150
1.3.2	La perception des centres de traitement	151
1.3.3	La validation et la diffusion.....	151
1.4	L'élargissement de l'intervention	151
1.5	Le diagnostic « élargi ».....	152
1.5.1	Des dossiers « ingérables »	152
1.5.2	Des classements et des tris peu adaptés aux modes de traitement	152
1.5.3	Des réclamations en augmentation.....	153
1.5.4	Le client oublié.....	153
1.5.5	Une volonté partagée d'adapter l'organisation actuelle.....	153
1.6	La suite de l'intervention	153
1.7	Les acteurs	154
1.7.1	L'initiateur de l'intervention	154
1.7.2	Les membres du Bureau National	155
1.7.3	Les membres du Conseil d'Administration	155
1.7.4	Les ingénieurs en organisation.....	155
1.7.5	Les directeurs départementaux.....	155
1.7.6	Les cadres de proximités et les agents.....	156
1.8	Les sites	156
1.8.1	Le Siège National	157
1.8.2	Les sections départementales	157
1.8.3	Le centre de traitement.....	157
1.8.4	Le centre d'appels téléphoniques	158
1.9	La construction sociale de l'intervention	158
1.9.1	La quantité et la diversité d'acteurs.....	158
1.9.2	La redéfinition des objectifs de l'intervention.....	159
1.9.3	Le positionnement des ergonomes	159
1.9.4	Le temps pour l'« informel ».....	159
1.10	Un accompagnement du changement organisationnel à deux niveaux	160
1.10.1	La naissance du projet Synergie	160
1.10.2	Les groupes de travail	160
	Les acteurs	161
	La diversité de logiques	161
	L'instruction de choix et la « décision locale ».....	161
	Le mode de fonctionnement par expérimentation.....	161
1.10.3	Les comités de pilotage	162
1.10.4	Les réunions de coordination	162
1.10.5	L'intégration du projet Synergie au projet Cap Service	163
1.10.6	Du local au national et <i>vice versa</i>	163
2.	Les résultats d'intervention	163
2.1	Une diminution des rejets et des retours	163

2.2	Une diminution des délais de traitement et des erreurs.....	164
2.3	Une augmentation des capacités d'aide au centre de traitement.....	164
2.4	Un enrichissement des tâches au centre de traitement.....	165
2.5	Une « fédéralisation » du centre de traitement.....	165
2.6	Un partage d'expérience.....	165
2.7	Un processus de régulation et de décision remis en question.....	166
2.8	Une dynamique régionale.....	166
	<i>Point d'étape.....</i>	<i>167</i>
Partie 5 : Résultats et discussion		168
	<i>Chapitre 10 : Le cadre de la réflexion.....</i>	<i>169</i>
1.	La production de service dans la Mutuelle	169
1.1	L'environnement.....	169
1.1.1	L'avenir de la Sécurité Sociale.....	169
1.1.2	Le devenir de la Mutualité.....	169
1.1.3	La réforme de l'État.....	170
1.1.4	L'évolution démographique des assurés sociaux.....	170
1.2	Le poids des valeurs et de l'histoire.....	170
1.3	Produire différemment ?.....	170
2.	Les données	171
2.1	Données formelles et informelles.....	171
2.2	Validation des données.....	171
2.3	La généralisation des résultats.....	172
3.	Quelles actions de l'ergonome dans et sur l'organisation ?	172
3.1	Le travail d'organisation comme facteur de performance et de santé.....	172
3.2	Système adapté et système adaptable.....	173
4.	Les thèses défendues.....	175
4.1	Thèse 1.....	175
4.2	Thèse 2.....	175
4.3	Thèse 3.....	175
4.4	Thèse 4.....	176
	<i>Point d'étape.....</i>	<i>177</i>
	<i>Chapitre 11 : L'activité collective dans les services : entre back office et front office.....</i>	<i>178</i>
1.	La mise en évidence d'activité de back office en section	178
1.1	Le tri du courrier.....	178
1.2	La gestion des « retours » du centre de traitement.....	180
1.3	La gestion des réclamations.....	181
1.4	L'accueil physique.....	183
1.5	L'accueil téléphonique.....	185
2.	Le manque de liens entre back office et front office.....	189
3.	Réflexions sur l'activité collective de production de service.....	195

3.1	Le type de situation de service.....	196
3.2	La présence du client	197
3.3	La congruence entre les différentes dimension de la relation de service	198
<i>Point d'étape.....</i>		<i>201</i>
<i>Chapitre 12 : L'organisation de la continuité du service</i>		<i>202</i>
1.	Des représentations différentes de la qualité de service.....	202
1.1	Les représentations des « concepteurs » et des « producteurs »	203
1.1.1	De la production de masse aux interactions	203
1.1.2	De la notion d'adhérent à la notion de client.....	204
1.2	Les représentations en sections et au centre de traitement.....	204
1.3	De la gestion de dossiers à la gestion de clients.....	205
1.4	À quel contrat de service se référer ?	206
2.	Le rétablissement de la continuité du service entre <i>back office</i> et <i>front office</i>	207
2.1	La construction d'un objet commun	208
2.2	La recherche de congruence.....	210
2.3	La recherche de continuité entre front office et back office.....	211
2.3.1	Le PS est aussi un client.....	212
2.3.2	Le tri du courrier	213
2.3.3	Le système d'information.....	214
2.4	L'inévitable action sur les règles	215
2.4.1	De l'instruction de choix à la décision locale.....	216
2.4.2	L'homogénéisation de procédures.....	216
2.4.3	Le déplacement de tâches du <i>font office</i> vers le <i>back office</i>	217
	Les appels téléphoniques aux PS	218
	Les courriers aux adhérents et aux PS	219
2.4.4	La création de nouvelles procédures	220
2.4.5	La délégation de pouvoir.....	221
2.4.6	Réflexions sur les modifications organisationnelles.....	221
2.5	Finalement... la construction d'une vision partagée du changement organisationnel... et de la performance.....	223
2.5.1	La construction d'un sens pour l'action par le changement	223
2.5.2	La construction d'une représentation commune de la performance	225
3.	Le maintien de la continuité du service entre <i>back office</i> et <i>front office</i>	226
3.1	Dimensionner le maintien dès la phase de rétablissement	227
3.2	Valider les propositions auprès des différents acteurs	229
<i>Point d'étape.....</i>		<i>232</i>
<i>Chapitre 13 : La participation de l'ergonome à l'organisation de la continuité du service .</i>		<i>233</i>
1.	La compréhension du système.....	233
1.1	Savoir-faire de prudence vis-à-vis de la compréhension du système.....	233
1.2	Entre processus technique et relations interindividuelles	234

2. De l'analyse du travail à sa transformation : la connaissance par l'intervention.....	234
2.1 Établir une relation de confiance	234
2.2 Les connaissances sur le travail	235
2.3 L'objet des transformations	236
3. La mise en place d'une conduite de projet	238
3.1 L'identification des « projets limitrophes » à l'intervention.....	239
3.2 La construction d'un réseau	240
3.3 L'insertion dans un axe stratégique	240
3.4 La définition d'objectifs et le déploiement temporel	242
4. Agir par l'expérimentation	242
4.1 Les simulations organisationnelles	243
4.1.1 Les simulations en ergonomie.....	243
4.1.2 Les simulations sur le fonctionnement organisationnel.....	244
4.1.3 Le choix et la maîtrise des variables.....	244
4.1.4 Les déterminants de la structure organisationnelle.....	245
4.1.5 Les déterminants du processus de coopération.....	246
4.1.6 La place des situations d'action caractéristiques (SAC).....	248
4.1.7 La configuration des simulations.....	249
Des « espaces artificiels »	249
Des « espaces naturels »	250
4.2 Le déroulement des expérimentations.....	251
4.2.1 La mise en place de groupes de travail.....	251
4.2.2 Identifier et hiérarchiser des problèmes.....	251
4.2.3 Trouver des solutions	252
4.2.4 Identifier les avantages et les inconvénients des solutions retenues : des critères d'évaluation ..	252
4.2.5 Expérimenter les solutions en fixant une date de fin	252
4.2.6 Évaluer les résultats de l'expérimentation et décider des choix	252
Pendant l'expérimentation	253
À la fin de l'expérimentation	253
4.3 De l'évaluation à la validation des résultats : la construction d'un circuit de décisions ...	255
5. Entre système adapté et adaptable : le maintien d'un équilibre	257
5.1 De l'adaptation cognitive et individuelle à la régulation collective	258
5.2 La structuration des interactions ou de la coopération à la coordination ?.....	260
5.3 Le maintien d'un équilibre organisationnel entre ordre et désordre	263
6. Réflexions sur la participation de l'ergonome à la conception organisationnelle dans les services	263
6.1 En quoi l'approche socio-organisationnelle est-elle efficace dans les services ?.....	263
6.1.1 Toutes les situations de service sont spécifiques.....	263
6.1.2 Toutes les situations de service produisent de la performance dans la relation	263
6.1.3 Les coopérations entre opérateurs, gage de maintien de la continuité du service.....	264
6.2 En quoi l'intervention ergonomique s'inscrit dans une démarche de changement organisationnel ?	264

6.2.1	Les buts de l'intervention	264
6.2.2	Les moyens pour l'intervention.....	266
6.2.3	Les résultats de l'intervention	267
<i>Point d'étape.....</i>		<i>270</i>
<i>Chapitre 14 : Limites et perspectives.....</i>		<i>271</i>
1.	Le champ des services	271
1.1	De l'interaction à l'organisation et vice versa.....	271
1.2	Les données sur la qualité de service	273
1.3	Les métiers et les compétences de service	273
1.4	Le regard sur la santé dans les services.....	274
1.5	Les liens entre front office et back office : au-delà des situations de service	275
2.	L'approche par l'organisation	276
2.1	Le travail des cadres et des dirigeants.....	276
2.2	Le changement de l'organisation	277
2.3	Intervenir dans et sur l'organisation : avec la Maîtrise d'Ouvrage ET la Maîtrise d'Œuvre	279
2.4	L'organisation reste un système complexe	280
<i>Bibliographie</i>		<i>282</i>
<i>Tables des matières.....</i>		<i>299</i>

**Organiser la continuité du service :
Intervention sur l'organisation d'une Mutuelle de santé**

RÉSUMÉ : Cette recherche a pour principal objectif de montrer que la production de service s'élabore au sein d'un processus continu. S'appuyant sur une intervention menée dans le cadre d'un changement organisationnel au sein d'une mutuelle de santé, l'auteur met en évidence dans un premier temps les impacts négatifs d'une production segmentée entre *back office* et *front office* sur l'activité des opérateurs et sur la qualité de service. Plus généralement, les résultats de cette recherche mettent en avant l'insuffisance de formes d'organisation issues du domaine industriel dans certaines situations de service pour la prise en compte de l'activité collective nécessaire à l'élaboration de la continuité du service. En effet, la singularité dont est porteur le client dans le processus de production de service conduit à réinterroger de manière permanente les règles constitutives de l'organisation ; l'atteinte de la qualité de service en dépend. L'activité de production de service n'est alors plus envisagée comme la seule application de règles d'action mais aussi comme une gestion de la variabilité par une action sur les règles au sein d'un processus de coopération. Or, la séparation de la structure organisationnelle entre des phases de *back office* et de *front office* modifie profondément les déterminants de ce travail sur les règles. Dans ce cadre, l'auteur met en avant les possibilités de rétablir les coopérations entre les structures de *back office* et de *front office* pour permettre ce travail sur les règles et maintenir la continuité du service.

L'auteur montre ensuite les possibilités pour l'ergonome d'élaborer une conduite de projet dans le cadre d'un changement organisationnel afin de favoriser la structuration des coopérations. Cette recherche interroge enfin la pertinence de l'analyse du travail centrée sur l'activité comme support d'élaboration d'hypothèses organisationnelles essentielles à la conduite du changement.

MOTS-CLÉ : Ergonomie, relation de service, changement organisationnel, continuité du service, qualité de service, conduite de projet, coopération.

**Organizing the continuity of service production:
A case study in a mutual health insurance company**

ABSTRACT : The main objective of this research is to show that service is produced by means of a continuous process. Basing himself on an ergonomic intervention in a mutual health insurance company, the author emphasizes the fact that an organization that completely splits front office and back office tasks has negative impacts, as regards both the operators' activity and the quality of service. More generally, this research gives prominence to the limitations of many organizational approaches, stemming from industry, when they are used in service situations: they usually underestimate the collective activity that is necessary to assure the continuity of service. The singularity implied by the client's expectations requires a continuous questioning of the rules that constitute the organization. The quality of service will depend on this continuous evolution of rules. Producing service is not only applying rules, but also managing the variability by a cooperative action on the process of rule production. Yet, the division between front office and back office deeply changes the determinants of this continuous organizational redesign. The author proposes ways to set new cooperation forms between front office and back office, in order to assure a continuity of service.

Possible forms of the ergonomist's intervention on organizational project management are described. Finally, the relevance of activity analysis as a source of change scenarios is discussed.

KEYWORDS : Ergonomics, service relation, organizational changing, continuity of service, quality of service, project management, cooperation.